



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSTGRADO**

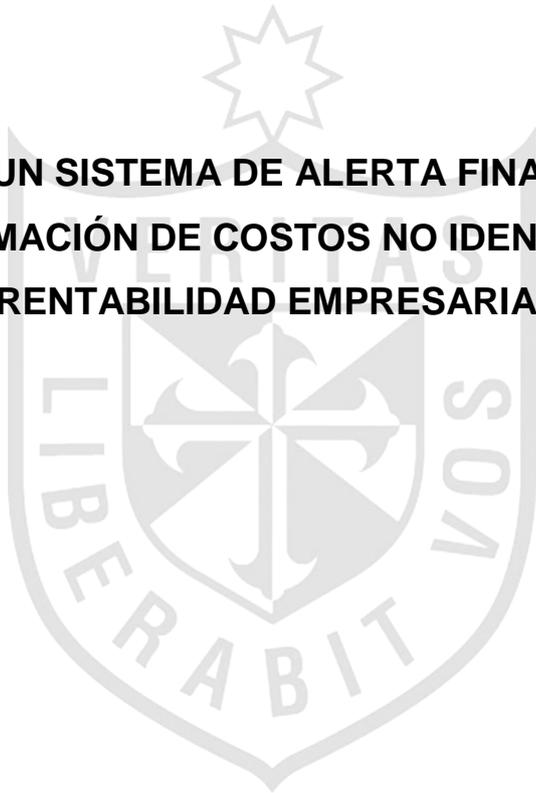
**EFFECTOS DE UN SISTEMA DE ALERTA FINANCIERA COMO
BASE DE INFORMACIÓN DE COSTOS NO IDENTIFICADOS EN LA
RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

**PRESENTADA POR
WILFREDO AMBROSIO GIRALDO MEJÍA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

LIMA, PERÚ

2013



**EFFECTOS DE UN SISTEMA DE ALERTA FINANCIERA COMO
BASE DE INFORMACIÓN DE COSTOS NO IDENTIFICADOS EN LA
RENTABILIDAD EMPRESARIAL**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS
EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR METODOLOGICO:

Dr. Osvaldo Jorge Gavagnin Taffarel

ASESOR TEMATICO:

Dr. Luis Alberto Lizárraga Pérez

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Augusto Hipólito Blanco Falcón

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

Dra. María Teresa Barreto Pérez

Dr. Luis Alberto Lizárraga Pérez

Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano





DEDICATORIA

A mi madre e hijos que son mi motivación trascendente y a mi esposa Patricia, por el soporte que siempre me da en el desarrollo de los proyectos más importantes de mi vida

ÍNDICE

ÍNDICE	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Problema principal.....	9
1.2.2 Problemas secundarios.....	9
1.4.1 Justificación.....	10
1.4.2 Importancia.....	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	76
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	82
CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
5.1 DISCUSION	117
5.2 CONCLUSIONES.....	123
5.3 RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
ANEXOS	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Gráfico 1. Tipología de clientes.....	36
Gráfico 2. Curva de adopción.....	40
Gráfico 3. Estímulo-respuesta.....	46
Gráfico 4. Modelo de plan estratégico.....	66
Gráfico 5. Escala de valorización.....	81
Gráfico 6. Vida media de clientes.....	83
Gráfico 7. Niveles, formas y monitoreo de la deserción de clientes.....	83
Gráfico 8. Referencias negativas y sus efectos para su negocio.....	84
Gráfico 9. Tipologías de clientes y sus comportamientos asociados.....	84
Gráfico 10. Impacto en los clientes de todos los elementos de su propuesta de valor.....	85
Gráfico 11. Satisfacción de clientes y utilización de los resultados para identificar oportunidades de mejora.....	85
Gráfico 12. Umbrales de satisfacción.....	86
Gráfico 13. Clientes leales y su comportamiento en la relación comercial.....	86
Gráfico 14. Curva de adopción.....	87
Gráfico 15. Rentabilidad esperada de las inversiones en publicidad y marketing para conseguir nuevos clientes.....	87
Gráfico 16. Ventas que no se concretan.....	88
Gráfico 17. Vida media del personal.....	89
Gráfico 18. Nivel y formas de la deserción de empleados.....	89
Gráfico 19. Referencias negativas y los efectos para su negocio.....	90
Gráfico 20. Enfoque de gestión de personal hacia la innovación y creación de entornos de alto rendimiento.....	90
Gráfico 21. Métodos y prácticas para aprovechar y cuidar el conocimiento de su organización.....	91
Gráfico 22. Satisfacción de personal y utilización de resultados para identificar oportunidades de mejora.....	91
Gráfico 23. Umbrales de satisfacción.....	92
Gráfico 24. Empleados leales y sus comportamientos en la gestión de la organización.....	92
Gráfico 25. Curva de experiencia.....	93
Gráfico 26. Costo real de los procesos de selección de personal.....	93
Gráfico 27. Planificación de las operaciones para optimizar el tiempo de ciclo.....	94
Gráfico 28. Tiempo de preparación para organizar las operaciones.....	94
Gráfico 29. Identificación y optimización de operaciones que no agregan valor y eliminación de cuellos de botella.....	95
Gráfico 30. Control en el uso de la totalidad de los recursos.....	95
Gráfico 31. Cumplimiento de los pedidos en tiempo, cantidad y calidad.....	96
Gráfico 32. Niveles de productividad y comparación con las mejores prácticas.....	96

Gráfico 33. Cumplimiento de la planificación de las operaciones	97
Gráfico 34. Control e impacto del orden y limpieza	97
Gráfico 35. Organización de sus actividades para operar con el método justo a tiempo	98
Gráfico 36. Orden en la gestión de inventarios.....	98
Gráfico 37. Planificación estratégica integral	99
Gráfico 38. Ciclos de experiencia y su aprovechamiento para mejorar su planificación	99
Gráfico 39. Objetivos estratégicos y operativos desplegados en toda la organización.....	100
Gráfico 40. Pautas para la creación de entornos de alto rendimiento e innovación	100
Gráfico 41. Efectividad de los medios de comunicación internos.....	101
Gráfico 42. Áreas y personal alineados a la estrategia de la empresa.....	101
Gráfico 43. Roles y responsabilidades definidos y conocidos por toda la organización.....	102
Gráfico 44. Preparación de personal antes de ocupar cargos directivos.....	102
Gráfico 45. Cultura organizacional desarrollada y avance en la gestión por valores	103
Gráfico 46. Dirección orientada a implementar la estrategia más que al día a día	103
Gráfico 47. Liderazgo orientado hacia el cliente y el mercado.....	104
Gráfico 48. Sustentabilidad del negocio y responsabilidad social.....	104
Gráfico 49. Sistema de alerta financiera.....	119
Gráfico 50. Sistema de gestión de clientes	120
Gráfico 51. Sistema de gestión de personas	121
Gráfico 52. Sistema de gestión de operaciones.....	121
Gráfico 53. Sistema de gestión financiero gerencial.....	122

RESUMEN

La presente investigación tuvo como motivación aportar al desarrollo empresarial, diversos frentes de análisis de información financiera, que evidencien los costos no identificados, para ser usados en el proceso de toma de decisiones, por su impacto en la rentabilidad, contribuyendo a lograr niveles más avanzados de gestión. Se planteó como objetivo determinar los componentes de costos no identificados, de un sistema de alerta financiera, que afectan la rentabilidad empresarial, para lo cual se analizó a nivel global la gestión de clientes, de personas, de operación y financiero/gerencial, mostrando los efectos de sus variables en la rentabilidad.

Se tomaron como fuentes de referencia investigaciones realizadas por autores que contaron con el apoyo de las Instituciones Internacionales de USA, Francia, Alemania, México y Perú, complementado con la experiencia del autor de haber participado en procesos nacionales e internacionales de evaluación empresarial.

El método empleado tuvo el carácter cuantitativo y cualitativo, asimismo el tipo de investigación tuvo un carácter descriptivo y explicativo no experimental.

Los resultados evidencian oportunidades de mejora de rentabilidad en los diversos temas consultados de la gestión de clientes, de personas, de operación y financiero/gerencial y los análisis para las conclusiones permiten proponer un modelo de sistema de alerta financiera como base de información de costos no identificados que afectan la rentabilidad empresarial.

Palabras clave: Costos no identificados, rentabilidad, alerta financiera, información gerencial

ABSTRACT

The motivation of this research was to contribute to business development, including various foreheads in the financial reporting analysis, evidencing the cost components not identified, to be used in the decision making process, by its impact on profitability, contributing to achieve higher levels management. It was set a goal to determine the cost components not identified, a financial alert system that affect corporate profitability, which was analyzed for global customer management, people, operations and financial management, the effects shown of its variables on profitability.

Were taken as references researches made by authors who had the support of international institutions of USA, France, Germany, Mexico and Peru, complemented by the author's experience of having participated in national and international business assessment.

The method used in the research was quantitative and qualitative also research type had a descriptive and explanatory no experimental.

The results show performance improvement opportunities in the various subjects consulted: customer management, people, operations and financial management and analysis for the findings allow us to propose a model of financial alert system based on cost information not identified affecting corporate profitability.

Key words: Cost not identified, profitability, financial alert, management information.

INTRODUCCIÓN

La competitividad que exige a las empresas el entorno en el cual se desenvuelven, es cada vez más alta, producto de la globalización de los mercados y de la estrategia de internacionalización del país, que lleva a reflexionar si la información económica mostrada a través de los estados financieros, que tiene como insumo los datos que se generan en cada una de las actividades de la empresa, recogen todos los elementos de costos de los diversos frentes de la gestión empresarial que alerte sobre fuentes por las que se pierde rentabilidad.

Con la presente investigación se busca identificar donde se encuentran los componentes de costos no identificados y cómo afectan la rentabilidad. En complemento se plantea un modelo del sistema de alerta financiera, aplicable a cualquier realidad empresarial, validado por un estudio de campo, que pueda servirles de guía para las empresas que deseen profundizar y medir el impacto de cada elemento de manera específica y por otro, abre diversas oportunidades para futuras investigaciones.

Esta investigación está dividida en 5 capítulos. El capítulo I presenta la definición del problema principal, considerando un planteamiento general, la determinación de los objetivos y su justificación, así como las limitaciones del estudio y su viabilidad.

En el Capítulo II se presentan los antecedentes de la investigación relacionadas al tema central, que han sido enriquecidos con la experiencia empresarial de autor, así como las bases teóricas que sustentan cada frente de análisis, incorporando información de cómo se ve afectada la rentabilidad, todo esto complementado con un glosario de términos que permite la aclaración de las palabras clave. En esta sección también se formula la hipótesis principal y las hipótesis específicas.

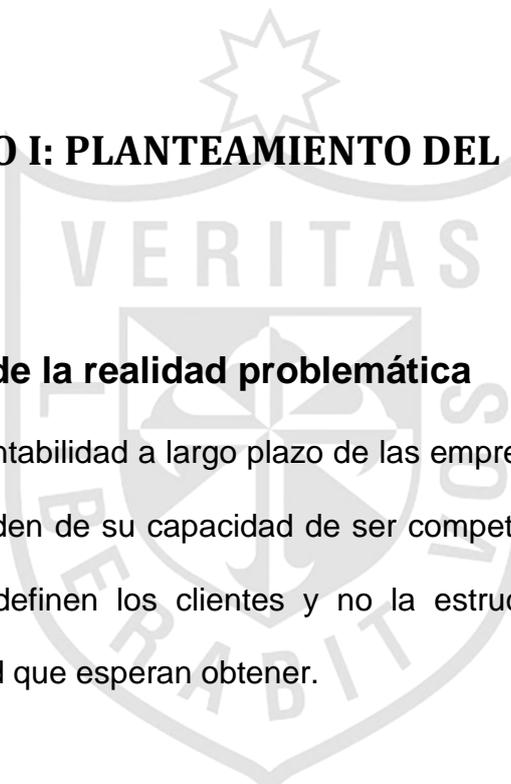
En el Capítulo III se establece la metodología que es aplicada en el proceso de la investigación, considerando un diseño, una población, un procedimiento muestral, la operacionalización de variables y las técnicas de recolección de datos y procesamiento de la información obtenida del proceso.

En el Capítulo IV se establecen los resultados y la difusión de los mismos, presentándolos en función a los diferentes elementos que conforman el sistema de alerta financiera, en función a los objetivos establecidos previamente, buscando así dar respuesta a cada planteamiento.

En el Capítulo V, se presenta una discusión de la investigación realizada y se propone el modelo de alerta financiera, con los distintos frentes que la conforman de fuentes de costos no identificados que afectan la rentabilidad empresarial, estructurada de acuerdo a los frentes más característicos de una gestión integral: gestión de clientes, de personas, de operaciones y financiero/gerencial. También se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso en respuesta a las determinaciones del problema de investigación.

Finalmente se incluyen las referencias bibliográficas que han sido tomadas como base para el marco teórico. La investigación incluye anexos que soportan el detalle de las actividades relacionadas con el levantamiento de la información.





CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de las empresas, en sectores de alta competencia, dependen de su capacidad de ser competitivos en un mercado en el que el precio lo definen los clientes y no la estructura de costos más la expectativa de utilidad que esperan obtener.

Estamos en la era de la información, en la que el más exitoso no es el que más información posee sino el que sabe cómo acceder a ella de la manera más rápida y confiable. Muchas empresas han entendido que la información es un activo tan importante como los bienes o las personas en la organización, pues en base a esta se toman las decisiones que marcan el rumbo y definen el éxito empresarial y como estrategia comienzan a tecnificar su gestión y buscan cada vez más acercarse a niveles, como Peter Senge las llama: “organizaciones inteligentes” caracterizadas por su capacidad de aprendizaje.

Tenemos toda la información que necesitamos, sabemos cómo acceder a ella, nuestros sistemas de información han evolucionado lo suficiente para responder a las necesidades de toda la organización, estas y otras son interrogantes que surgen y que requieren ser analizadas, con más urgencia cuando nos enfrentamos a entornos turbulentos, donde la calidad de las decisiones comienza a ser un tema crítico pues la competencia es global, y más aún cuando no entendemos como ingresan a nuestros mercados productos más baratos que los nuestros y muchas veces de mejor calidad.

En una economía en crecimiento sostenido, donde la dinámica de los mercados lleva muchas veces a las empresas a crecer por inercia, a una velocidad en la que la preocupación está más centrada en responder a los pedidos de los clientes, más que en tecnificar la gestión, se produce un fenómeno denominado “ceguera del éxito”, que se caracteriza porque si bien se gana dinero y crecen los negocios, este éxito no nos deja ver las fuentes por las que se pierde rentabilidad.

La tendencia mayoritaria de las organizaciones es hacia la reducción de los costos totales mediante la mejora de la efectividad operacional, la incorporación de procesos de automatización en las actividades productivas o la creación de mayor valor en sus productos, al mismo tiempo que los clientes se vuelven cada vez más exigentes en la valoración de los productos y/o servicios exigiendo más valor útil a menos precio (Buzzell, R. et.al. 1987).

El fenómeno de la globalización de la economía, el incremento exponencial de la competitividad en los mercados y el alto grado de diversificación de los productos que se ofrecen a través de él, deriva en que los consumidores incrementan de manera considerable su presión para obtener los mismos o mejores atributos de los productos a menores precios (Huete, L., 2001).

El empresario o inversionista fija el precio de venta de sus productos por encima del valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar con la única finalidad de generar un mayor margen de utilidad, pero esto funciona solo bajo dos circunstancias: en una economía monopólica o en estados de desinformación y costos de transacción elevados.

Sin embargo, con el predominio de las tecnologías de información y las comunicaciones, que imponen una nueva cultura global y una mayor diversificación del mercado, con una importante reducción de los costos de transacción, la tendencia generalizada es alinear los precios de venta con el valor que el cliente está dispuesto a pagar.

Existe también, otro camino de mejora de rentabilidad a través de una reducción sostenida de los costos totales, minimizando los errores u optimizando los procesos buscando ser más eficientes y eficaces. En este sentido la sostenibilidad empresarial es viable con un manejo racional del binomio: costo-precio.

En este objetivo de sostenibilidad se incorporan también los conceptos de

Responsabilidad Social, a través de los cuales se busca sensibilizar a la organización sobre el impacto de sus operaciones en sus diversos grupos de interés (stakeholders), con el propósito de reducirlos o evitar que paren las operaciones con demandas sociales o de prevención y cuidado del ambiente.

En consecuencia es necesario se evidencie las fuentes de oportunidad de costos no identificados que existen en la gestión actual para mejorar su rentabilidad.

Es una necesidad asegurar resultados sostenidos en la gestión de las empresas, para garantizar su sostenibilidad a través de la mejora de su rentabilidad, sobre todo en mercados cada vez más competitivos, donde la fórmula $P = C + U$ (Precio igual a Costo más Utilidad) ya no es válida, pues el precio lo define el mercado y la fórmula se convierte en $U = P - C$ (Utilidad igual a Precio menos Costo).

Esto significa que si los costos son iguales o mayores al precio que paga el mercado, la ansiada utilidad no aparecerá, por lo tanto la única forma de tener utilidades y que esta sea del nivel que la empresa espera, es que el costo sea cada vez menor. Cuando se revisa la estructura de costos, se observa a su vez que está compuesta de dos componentes: el primero, el costo de hacer bien las cosas (es decir, lo que costaría si no se tuvieran errores); el segundo, las ineficiencias propias de la gestión o los llamados costos de no calidad derivados de los desperdicios (reprocesos, devoluciones, pérdida de clientes, reclamos, paradas de máquina, costos financieros, alto tiempo de llegada al mercado, etc.), que se quiera o no forman parte de los costos actuales, representando entre un

15 y 30% de los ingresos, (Zardet & Krief ,2011), y que finalmente se trasladan al precio que paga el cliente.

Si el nivel de desperdicios es alto, por ejemplo 30%, significa que de cada 100 unidades monetarias que la empresa recibe, 30 son pérdidas que afectan la rentabilidad, que limitan su capacidad de inversión, que no les permite crecer ni acceder a un mejor nivel tecnológico, ni desarrollar a su personal, retardando el progreso en general.

No se pueden esperar resultados diferentes si se sigue haciendo lo mismo, se requiere un cambio radical en la gestión, tener obsesión por la eliminación de los costos de no calidad, en todos los niveles de la organización, aplicar nuevos enfoques o prácticas de gestión que orienten el accionar para mejorar la rentabilidad, a través de la eliminación de defectos o desperdicios (Huete, L., 2001). Todos estos cambios son necesarios a pesar que muchos directivos, líderes o incluso el propio personal de las empresas, cuando oyen hablar de nuevos enfoques de gestión o nuevas metodologías se muestren incrédulos con respecto a si estas serán adecuadas a su organización y si les ayudarán en la solución de los problemas que enfrentan.

En este sentido el aporte está en que, como resultado de un trabajo de investigación, se propone una serie de lineamientos para incorporar, en el sistema de información de las empresas, diversos elementos que integren un sistema de alerta financiero, que evidencie las fuentes por la que se pierde rentabilidad y una manera estructurada de reducirlos, sobre la base de aplicación de principios de

gestión de calidad que han demostrado, como en el caso del modelo de gestión Seis Sigma, que se pueden alcanzar niveles de eficiencia de hasta 3.4 defectos por millón de oportunidades (Pande Peter et al., 2002).

En consecuencia se cree que el sistema de alerta financiero como medio de información de costos no identificados, evidenciará las oportunidades de mejora que impactan en la rentabilidad, mejorando los sistemas actuales de toma de decisiones relacionados a la gestión financiero/gerencial, relación de clientes, operaciones y recursos humanos.

Según Barajas, A., (2009), una de las formas en que la empresa puede generar valor es reduciendo costos o incrementando sus ingresos. Conocer la rentabilidad del negocio, saber si se asignan correctamente los recursos, determinar el costo administrativo por cliente y tipo de producto o servicio, conocer las causas del costo al nivel más detallado, saber cuáles son realmente las actividades más costosas y por qué, son aspectos que para una gestión competitiva se han venido resolviendo con el avance de la contabilidad y finanzas. Sin embargo existe un campo a investigar que tiene que ver con las fuentes de pérdida de rentabilidad derivados de costos no identificados, tales como la pérdida de un cliente, del nivel de satisfacción con nuestros productos o servicios, los tiempos largos de ciclo, las devoluciones, los reprocesos, la rotación del personal, la eficiencia en la gestión de nuestros procesos, etc.

En consecuencia se cree que es necesario evidenciar la necesidad de contar con una estrategia que establezca los lineamientos de un sistema de alerta financiero

como medio de información de costos no identificados para el mejoramiento de la rentabilidad de las empresas.

Fijar los precios, determinar la cantidad a producir, establecer el mercado al cual atender, la mezcla de productos a ofertar, invertir en infraestructura, contratar o capacitar al personal, modificar los procesos, etc. son decisiones que permanentemente adoptan las empresas sobre la base de información que han estructurado en el proceso de dirección (Argyris, C. ,1990).

Cuán eficiente es el sistema de información, que tipo de información utilizan, que sistemas emplean, es suficientemente robusto para informar sobre el correcto uso de los recursos, en qué medida les alerta de las pérdidas de rentabilidad, etc., es un campo para investigar porque de estas decisiones depende el éxito en la gestión y la rentabilidad que se pueda obtener.

Las empresas más eficientes y rentables se caracterizan porque, entre otras: realizan un plan estratégico periódico, cuentan con un proceso tecnológico flexible e innovador, disponen de certificaciones de calidad o están en proceso de conseguirlas, siguen una estrategia apoyada en la investigación, forman a su personal, tienen capacidad para desarrollar nuevos productos, dirigir y trabajar en grupo, son capaces de obtener financiación ventajosa y sobre todo cuentan con sistemas de información efectivos para la toma de decisiones (Wood, C., 2013).

En consecuencia, se cree que es necesario evaluar como en la gestión actual se utilizan los sistemas de información para la toma de decisiones e incorporan

diversas fuentes a través de las cuales se pueda alertar sobre las oportunidades de mejora de rentabilidad.

Para mejorar la competitividad, las empresas deben adecuar sus sistemas de información al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para identificar fuentes de costos no identificados (rotación y vida media de clientes, tiempos largos de ciclo, mal uso del capital de trabajo, ineficiencias en los procesos, rotación de personal, etc.), que originan pérdidas de rentabilidad, para conseguir nuevas ventajas competitivas; con base en esto necesitan datos e información contrastada sobre el efecto de estas fuentes de pérdida de rentabilidad y su impacto en los resultados empresariales.

Si bien muchas veces se identifican algunos de estos costos, en la cuantificación no se toma en cuenta la integridad de su impacto. Por ejemplo, cuando se pierde a un cliente, en la base de datos de la empresa aparece que ya no se cuenta con la compra del mes que solía hacer, sin embargo no es tan evidente que lo que se pierde en verdad es el flujo de efectivo que la empresa pudiera tener durante la vida media de su cliente, si este no hubiera dejado de serlo. Adicionalmente será necesario incurrir en costos de captación de nuevos clientes para mantener el nivel de ventas, que probablemente no hubieran sido necesarios de no haber perdido al cliente. Por otro lado, tomará un tiempo para que el flujo de ventas que se logre con un cliente nuevo sea igual o mayor al que se perdió.

Se cree que es necesario identificar las fuentes de pérdida de rentabilidad y fijar los lineamientos para su cuantificación a través de un sistema de alerta financiero como medio de información de costos no identificados.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Dónde se encuentran los componentes de costos no identificados, de un sistema de alerta financiera, que afectan la rentabilidad?

1.2.2 Problemas secundarios

1. ¿Dónde se encuentran las variables en la gestión de clientes, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad?
2. ¿Dónde se encuentran las variables en la gestión de recursos humanos, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad?
3. ¿Dónde se encuentran las variables en la gestión de operaciones, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad?
4. ¿Dónde se encuentran las variables en la gestión financiero-gerencial, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo principal

Determinar los componentes de costos no identificados, de un sistema de alerta financiera, que afectan la rentabilidad empresarial.

1.3.2 Objetivo específicos

1. Determinar dónde se encuentran las variables en la gestión de clientes, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad.
2. Determinar dónde se encuentran las variables en la gestión de recursos humanos, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad.
3. Determinar dónde se encuentran las variables en la gestión de operaciones, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad.
4. Determinar dónde se encuentran las variables en la gestión financiero-gerencial, de los costos no identificados de un sistema de alerta financiera, que impactan en la rentabilidad.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación

Mejorar la competitividad de las empresas

Las empresas en entornos competitivos, necesitan optimizar sus costos, conocer y administrar la rentabilidad de sus clientes y productos. Empresas bien organizadas, pero con niveles inaceptables de rentabilidad enfrentan riesgos de afectar su sostenibilidad. Vender más no implica ser más rentable. Muchas veces perdemos rentabilidad y nuestros sistemas de información financiero no nos alertan de esta situación (Wood, C., 2013).

Optimizar el uso de los recursos de la empresa

La empresa administra recursos limitados sin embargo se descuidan aspectos que derivan en un mal uso de los mismos, como cuando atendemos mal a un cliente y este deja de ser nuestro cliente, por lo cual debemos incurrir en costos de captación de nuevos clientes; cuando se desvincula al personal voluntaria o involuntariamente, debemos incurrir en costos de selección y entrenamiento y asumir una baja productividad hasta que este nuevo personal llegue a ser productivo; cuando se hacen entregas tardías a los clientes que influyen en la demora en la cobranza, rechazos, castigo en el precio o menores ventas, y así muchos casos más que derivan en oportunidades de mejora en el uso de nuestros recursos para ser más rentables.

Aplicar técnicas modernas de gestión

La gestión empresarial ha evolucionado de manera importante en los últimos años empleando estrategias, técnicas y herramientas cada vez más necesarias en entornos competitivos. No solo basta ofrecer productos al mercado, sino hacerlo de la manera más rentable posible. Esto presupone contar con buenos sistemas de información para apoyar el proceso de toma de decisiones evidenciando las

fuentes de pérdida de rentabilidad que se traducen en oportunidades de mejora en la gestión.

Aportar una metodología para alertar de las fuentes de costos no identificados que derivan en pérdida de rentabilidad

Se hace necesario mirar la gestión no solo desde la perspectiva de lo obvio sino desde una perspectiva a un nivel casi de obsesión por identificar fuentes de pérdida de rentabilidad. Esto hace necesario contar con una manera estructurada que, ante las pérdidas derivadas de sobre costos en la gestión, permita su identificación y fije los lineamientos para su cuantificación, a fin de priorizar la implementación de las oportunidades de mejora que serán necesarias implementar.

1.4.2 Importancia

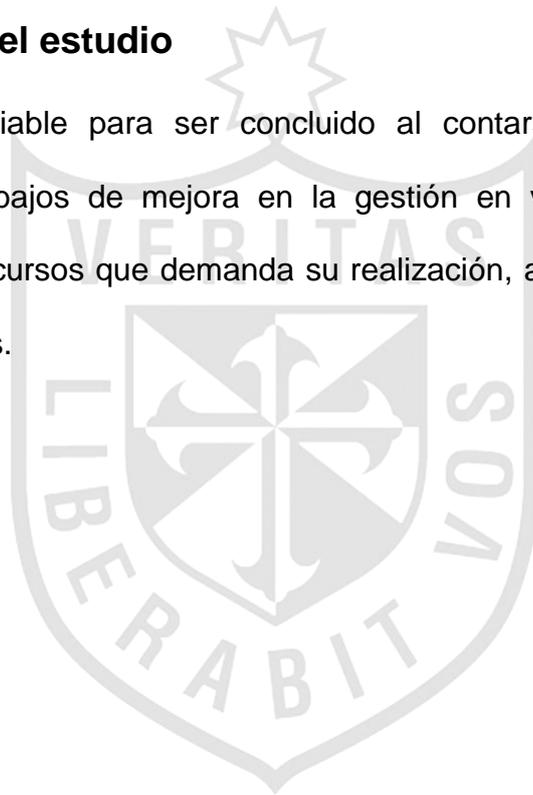
El trabajo de investigación, orientado al establecimiento de un sistema de alerta financiero de costos no identificados para mejorar la rentabilidad, resulta relevante en un contexto en el que las empresas se ven inmersas en una competencia ya no solo local sino global, donde las fronteras ya no son los límites geográficos sino el mundo en su conjunto. Optimizar los costos, usar adecuadamente los recursos, saber que errores se cometen y definir como evitarlos o eliminarlos, resultan en necesidades que se deben resolver. El aporte de esta investigación permitirá a las empresas tomar como referencia una serie de lineamientos de gestión para mejorar sus sistemas internos de toma de decisiones con un enfoque orientado a mejorar su rentabilidad.

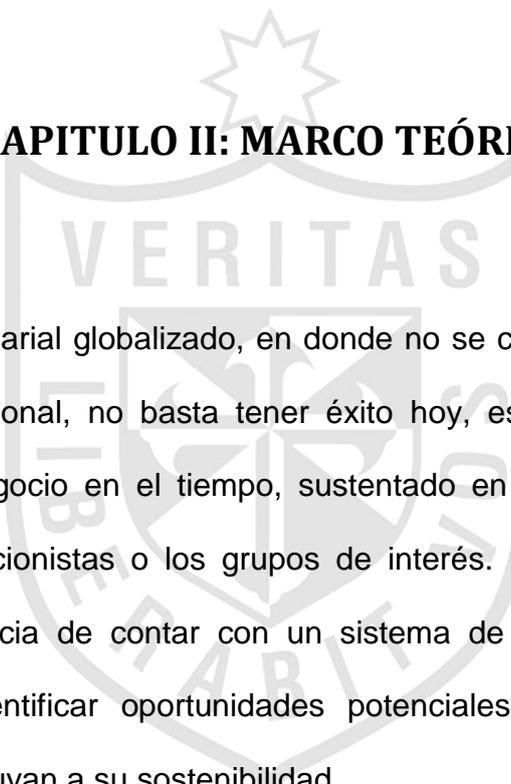
1.5. Limitaciones del estudio

El estudio está limitado por diversos factores relacionados a la posibilidad de acceso a la información, la no existencia de antecedentes de estudios similares en el país, la ubicación geográfica de las empresas, así como el tiempo disponible para que se concluyan los estudios.

1.6. Viabilidad del estudio

El estudio resulta viable para ser concluido al contarse con la experiencia metodológica de trabajos de mejora en la gestión en varias empresas y la disposición de los recursos que demanda su realización, así como el acceso a la muestra de empresas.





CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En un mundo empresarial globalizado, en donde no se compite solo a nivel local sino a nivel internacional, no basta tener éxito hoy, es necesario asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo, sustentado en el nivel de rentabilidad esperado por los accionistas o los grupos de interés. El presente estudio se refiere a la importancia de contar con un sistema de alerta financiero, como mecanismo para identificar oportunidades potenciales de rentabilidad en la empresa, que contribuyan a su sostenibilidad.

2.1 Antecedentes de la investigación

Existe escasa información que analice desde el punto de vista integral los efectos e impactos de los costos no identificados en la rentabilidad por lo que la presente investigación se desarrolla bajo un enfoque nuevo en la búsqueda por mejorar la rentabilidad en la gestión empresarial, y toma como referencia la experiencia propia del autor, de conducir proyectos de mejora gerencial y de participar como

evaluador de empresas en los Premios Nacionales a la Calidad y el Premio Iberoamericano a la Calidad, concursos en las que participan empresas con sistemas avanzados de gestión tanto del Perú como de Iberoamérica, complementado con la experiencia de procesos de acreditación de entidades internacionales tales como la Accreditation Council for Business School and Programs (ACBSP) de USA, la European Council for Business Education (ECBE) de Europa y la Agencia ACSUG del España.

Las investigaciones más cercanas a este enfoque son aquellas desarrolladas en el ámbito de la mejora integral de calidad.

Wood (2013) tomó como referencia los debates y aportes generados en el Comité de Costos de Calidad de la Institución American Society for Quality (ASQ), institución global que agrupa a profesionales de todo el mundo, expertos en calidad, concluyendo que costos de calidad no identificados son pasados por alto o simplemente no son identificados porque los sistemas de contabilidad no están diseñados para hacer esto evidente. Como esto resulta una generalidad, no es difícil entender por qué la alta dirección es más sensible a los costos globales y no así a los costos ocultos de calidad, a los que refiere como la “fabrica oculta”, pues en esta se incurren en costos y se destinan recursos que son invisibles para la gerencia y para los clientes.

Wood menciona que cada dólar gastado que pudo ser evitado tiene un efecto directo negativo en la rentabilidad y que el valor que tiene el contar con sistemas de información que permitan identificar estos costos debería ser obvio. Lograr

identificar con claridad estos costos es más fácil decirlo que hacerlo pues además en muchos casos estos costos son intencionalmente ocultados de maneras creativas por las personas para evitar asumir la responsabilidad sobre ellos.

Zardet & Krief (2011) en la investigación de los costos desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones promovida por el Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), de Francia, mencionan que la identificación de los costos ocultos permite a las empresas descubrir su margen de maniobra para aumentar el desempeño económico sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales. Refieren la existencia de los costos ocultos en cinco grupos de indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, calidad de los productos y productividad directa. A estos los consideran como compromisos financieros clandestinos, porque están al margen de los procedimientos y se difunden y dispersan en toda la empresa, nunca son provocados por una sola persona, se producen al interactuar varias personas y varios departamentos de la empresa.

Zardet & Krief, mencionan que de acuerdo a los estudios y experiencias de ISEOR, con diagnósticos realizados en 30 países diferentes y empresas que de diversos tamaños, estos representan entre el 15% y el 30% del volumen de los negocios.

Vara-Horna (2012), analiza el efecto de los costos ocultos en relación al efecto de la violencia contra las mujeres en los costos empresariales partiendo del hecho que las mujeres sufren violencia por parte de sus parejas y esto representa un

importante obstáculo para el desarrollo socioeconómico, siendo muy costoso para las empresas. El estudio refiere el impacto económico derivado de la violencia en la tasa de tardanza, ausentismo y presentismo de las trabajadoras asalariadas. El estudio desarrollado mediante 211 entrevistas con los gerentes de recursos humanos y encuestas a trabajadores y trabajadoras, reportan que el 23 de cada 100 trabajadoras remuneradas han sido víctima de algún tipo de violencia por parte de su pareja, en un promedio de cuatro veces por año. El efecto es que se pierden 70 millones de días laborables por año, una pérdida de valor agregado de 6,744 millones de dólares, equivalente al 3.7% del producto bruto interno del Perú.

Piedra (2011), en su investigación sobre los costos ocultos en las organizaciones, menciona que los costos ocultos se hacen visibles cuando se logra medir con eficiencia las áreas estratégicas de la empresa. Al enfrentarse a presiones competitivas cada vez más fuertes, las empresas tienen una mayor necesidad de coordinar las actividades principales en una estrategia coherente que integre todas y cada una de las perspectivas funcionales.

Piedra, menciona que todo empresario conoce cuáles son sus costos fijos a la hora de emprender un negocio: como impuestos, servicios, salarios o el alquiler de un local, pero los costos ocultos no se pueden cuantificar de una forma sencilla, esto no significa que no existan, es lo que se llama relación insumo-producto.

Los costos en desperdicios están en el mal uso de la capacidad de planta, en los costos de transporte, en las pérdidas en los procesos, costos de materiales de limpieza, las pérdidas de calidad, espacio no utilizado, etc.

La información financiera que produce la contabilidad es indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesado y organizado para uso de la gerencia y de las personas que trabajan en la empresa

La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros para expresar cual es el resultado de las operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa, empleando para ello el estado de situación financiera o balance general, el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados, el estado de variaciones en el capital contable y el estado de cambios en la situación financiera, considerados como los estados financieros básicos (Barajas, A. 2008). En base a la información que aportan, se formulan conclusiones sobre el desempeño financiero, para evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

La generación de la información financiera obedece a la necesidad de controlar la gestión y evaluar el rendimiento, entendiéndose al control como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

El control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales, en primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en

segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En un entorno altamente competitivo, la gestión debe verse desde una perspectiva más amplia, identificando fuentes de pérdida de rentabilidad de una manera estructurada, lo que nos lleva a ver un espacio de oportunidades de información de costos no identificados que, aun cuando muchos de ellos no los registran ni son presentados en los sistemas de información, derivan de la gestión de distintas áreas de la empresa y representan oportunidades de mejora de rentabilidad.

Estos costos no identificados tienen lugar en todos los frentes de la gestión empresarial. Por ejemplo, en la gestión comercial, cuando un producto no satisface las expectativas del cliente se producen reclamos o devoluciones que la empresa debe atender, dedicando su capacidad a corregir estos problemas cuando esta debería dedicarse a generar valor para la empresa a través de mayores ventas. Así mismo la calidad deficiente afecta la gestión y la rentabilidad, sin distinguir si se trata de una empresa manufacturera, de servicios, pública o privada, grande, mediana o pequeña, familiar o de derecho privado.

Si revisamos la gestión integral de la empresa encontraremos muchas oportunidades más para mejorar la rentabilidad, sin embargo este proceso debe hacerse de manera sistemática y mediante lineamientos establecidos para que se incorpore como una práctica de gestión. Lo paradójico es que no se llevan registros de las pérdidas producidas por las deficiencias en la gestión, debido a que las áreas tratan a toda costa de ocultar sus ineficiencias. Si antes las empresas disimulaban su ineficiencia elevando precios y/o tarifas, esta práctica ya es desestimada porque ahora quien fija el precio y/o tarifa es el mercado.

La importancia de los costos por deficiencias en calidad es cada vez más relevante no solo a nivel de empresa, sino también a nivel de país. No es casual que en muchos países se lleve a cabo la implementación de sistemas de calidad y de excelencia, los cuales tienden en sí hacia la estandarización, al mejoramiento continuo y al cero defectos. Entre estos sistemas tenemos el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión EFQM, el Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Six Sigma, entre otros.

Las deficiencias de calidad le cuestan a la empresa, la buena calidad les hace ganar dinero. James E. Olson, ex presidente de AT&T decía: *"Mucha gente piensa que la calidad me cuesta demasiado, pero en realidad me cuesta menos"*. La calidad no solo refleja el costo de suministrar lo producido, sino principalmente constituye el valor agregado o beneficio que percibe el cliente por su dinero. Si se pregunta qué empresas llevan registros contables de las deficiencias de calidad, se encontrará que son muy pocas las que lo hacen. Cada responsable de área o

gerencia de calidad tratará de borrar la "*prueba del delito*" y no dejará "*huellas ni rastros*" cuando sea reemplazado.

Evidenciar los costos de las deficiencias de calidad es importante porque ayuda a medir el desempeño y porque indica donde se debe llevar a cabo una acción correctiva y que sea rentable. Varios estudios señalan que los costos de las deficiencias de calidad representan hasta el 35% de las ventas anuales (Wood, C., 2013). Estos costos varían según sea el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

Alrededor del 95% de los costos de no calidad se desembolsan para evaluar la calidad así como para estimar el costo de las fallas. Estos gastos se suman al valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y reprocesos, y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios (Wood, C., 2013).

Por el contrario cuando no hay quien se preocupe por los costos, simplemente le repercute al que sigue en la cadena (proveedor-productor-distribuidor-intermediario-consumidor). Esta situación es sostenible hasta cuando surge un competidor que ofrece precios inferiores.

Cuando por ejemplo un distribuidor o punto de venta devuelve al proveedor productos dañados o en mal estado, y el proveedor diligentemente la acepta para su reemplazo; en lo que no siempre se recapacita, es en que, el costo de esas devoluciones, que implica el regresar o destruir esos productos, el papeleo y su reposición al abarrotero, lo pagan finalmente todos los clientes.

Las decisiones no deben ser tomadas sobre información parcial de la gestión de una empresa, por lo que no solo debe considerar lo evidente, recogido en los estados financieros, sino sobre la gestión integral que considera además los costos de las deficiencias de calidad.

La calidad no es el costo de suministrar lo que se produce, es el valor que recibe el cliente de esa producción. Calidad de clase mundial quiere decir proporcionar productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes a un costo que represente valor para el cliente.

Por supuesto que no es necesario producir productos o servicios que excedan en mucho las expectativas de los clientes, pero siempre es necesario satisfacer esas expectativas. Se necesita disponer de un sistema que defina la diferencia entre el lujo y la adecuación al uso, entre el despilfarro y el comportamiento óptimo.

El sistema de información de costos de las deficiencias de calidad es solo una de muchas herramientas necesarias de un sistema completo de calidad de toda la empresa. Es una herramienta importante en el sentido de que dirige la atención de la dirección y mide el éxito de los esfuerzos de la empresa por mejorar. Si

tiempo atrás el ahorro y la productividad dependían más de la intuición y capacidad de los gerentes, que de ciertos conocimientos técnicos específicos, hoy en día existen herramientas que pueden ayudarlos, más allá del rubro al que se dediquen.

Considerando la productividad, en cualquier contexto en el que se utilice, como la comparación entre productos e insumos, esta puede cuantificarse en términos físicos o monetarios, o en algún otro tipo de indicador. En todos los casos, la productividad es una medida de la eficiencia.

En efecto, si hasta ahora las únicas herramientas globales con las que se contaba para maximizar la calidad de la producción eran las que corresponden a la gestión total de calidad (TQM), que eran efectivas pero no tenían resultados precisos ni aplicaciones tan claras, hoy en día Seis Sigma se presenta como una alternativa metodológica que ayudará a las empresas reducir sus defectos hasta niveles de perfección de apenas 3.4 defectos por millón de oportunidades. (Pande Peter et al., 2002).

Seis Sigma nació en la empresa Motorola a fines de la década del ochenta, gracias al ingeniero Michael Harry, quién comenzó a aplicar técnicas de estadística avanzada. Mediante esta metodología de gestión, los ejecutivos pueden determinar qué es lo que está saliendo bien o mal en el proceso de producción, es decir la cantidad de errores que se pueden encontrar en este proceso. Por supuesto, como cualquier herramienta, el objetivo de fondo será la

satisfacción del cliente, pues es este, en última instancia, el encargado de dar el veredicto sobre el producto, comprándolo o dejando de hacerlo.



2.2 Bases Teóricas

Los estados financieros son un medio para comunicar la situación financiera, nos tratan de convencer de un cierto punto de vista o de una posición y sirven, entre otros para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito
- Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos
- Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento
- Por último, formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, como se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

La característica esencial de los estados financieros, es el de contener la información que permita llegar a un juicio. Para ello se caracteriza por ser imparcial y objetivo, a fin de no influenciar en cierto punto de vista respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad. Dentro del contexto de los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros básicos son históricos, por que informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que se pueda ponderar el futuro (Barajas, A., 2008).

Los estados financieros presentan limitaciones en su uso pues no presentan datos del impacto que tienen para la organización aspectos relacionados como la pérdida de clientes, la rotación del personal, la ineficiencia de los procesos o los

errores en la planeación estratégica, elementos que de alguna forma los recoge un análisis de costos de las deficiencias de calidad.

En un entorno en el cual se ha pasado de una situación estable con reglas de juego fijas, a una turbulenta y muy competitiva, han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, los enfoques de calidad, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la información, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

El cambio es la gestión necesaria para no quedarse fuera de juego. Para que resulte un éxito precisa de tres elementos: inconformismo, un modelo prescriptivo y una sabia ejecución (Huete, L., 2001). Para el éxito empresarial, por lo tanto, se exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

En este proceso el control de gestión ha evolucionado acompañando el proceso de cambio de la gestión empresarial, y considera la evaluación y control de la gestión en todos sus niveles y funciones, de manera constante y sistemática, teniendo en cuenta no sólo el ambiente interno de la organización sino también el contexto externo y competitivo, a fin de verificar si el grado de cumplimiento de las metas establecidas aseguran el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión de la organización como con las condiciones del medio en que actúa (Amat, O. et al, 2010).

El sistema de gestión en una empresa, para aportar a la rentabilidad, debe evidenciar aquella información de costos no identificados que constituyen oportunidades de mejora de rentabilidad en todos los frentes de la gestión. Esto pudiera resultar complejo por lo que podríamos revisarla desde los frentes básicos de la gestión: gestión de clientes, gestión de personas, gestión de procesos y financiero-gerencial.

2.2.1 Gestión de clientes

En este frente se consideran todas las acciones que una empresa realiza para incorporar las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes en el producto o servicio que ofrecen a través de su propuesta de valor, así como la forma en que se relaciona con ellos.

El análisis se realiza en las tres áreas donde se presentan más oportunidades de mejora de rentabilidad: pérdida de clientes, gestión de clientes actuales y nuevos clientes. Un primer aspecto a considerar en el análisis de pérdida de clientes, es que los clientes son la sangre de la organización, sin clientes las empresas no existen, en tal sentido la pérdida de clientes es algo que las empresas se deben buscar evitar, por el impacto que tiene en los negocios. Sin embargo las implicancias económicas de la pérdida de clientes a veces no son vistas en su real dimensión.

Es menos costoso, por lo tanto más rentable, mantener a los clientes actuales que desarrollar acciones para conseguir nuevos clientes, es decir, cuantos más

clientes fieles tengamos, más bajo será nuestro costo por cliente, en valor absoluto de negocio y en cada uno de los parámetros de tiempo, recursos materiales y humanos (Paz Couso, R., 2007).

Los clientes no son eternos para una empresa, pues en algún momento dejan de serlo. El tiempo promedio que permanecen con ella es lo que se denomina vida media de clientes y es el tiempo en que harán negocio con ellos o rentabilizarán su relación.

Cuando se pierde un cliente no solo se pierde la facturación del periodo de ese cliente, sino en verdad se pierde el flujo de negocio que ese cliente pudo dar a la organización por el periodo restante para llegar a su vida media. Por ejemplo en una universidad si un alumno deja de serlo en el 3er semestre, la universidad no recibirá la pensión de ese alumno del 4to al 10mo semestre y si se totaliza el monto de dinero de todos los que abandonan los estudios, flujo traído a valor presente, puede resultar en cifras alarmantes, que no son evidentes ya sea por que los sistemas de información no muestran este fenómeno o porque no se ha analizado las repercusiones económicas.

Igualmente en cualquier otro negocio perder un cliente en un momento determinado significará que no podrán hacer negocios con él o no recibirán los ingresos que les aportaba mas allá de ese periodo hasta la el término de la vida media. Si bien la detección de errores a tiempo ayuda a recuperar algunos de los clientes insatisfechos, de manera que se consigue limitar el número de deserciones e incrementar su vida media y rentabilidad, como lo señala Chiesa,

C. (2009), se debe considerar que, además de la pérdida del flujo económico por el periodo restante hasta completar la vida media, las empresas para contar con la cantidad de clientes que el negocio requiere, destinan recursos para captar clientes. Esto significa que el impacto en la rentabilidad se da en los dos frentes, por el flujo de dinero que se deja de percibir como por el dinero que se debe invertir para captar nuevos clientes.

Según Huete, L. (2001), la vida media de un cliente permite visualizar mejor la importancia de la fidelización. Hasta este momento el razonamiento seguido es simple: si fidelizar es conseguir repetidores que vuelven con ganas, hay que disminuir el número de desertores (clientes que nos abandonan porque están descontentos). Esto, a su vez determina la vida media de la relación de los clientes con la empresa, por tanto, fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.

El agravante de la pérdida de clientes es que normalmente los clientes dejan de serlo muchas veces como consecuencia de una experiencia negativa con la empresa. De ser así las referencias negativas que da ese cliente representan otro fenómeno a considerar, por su impacto en la rentabilidad, debido a que la marcha del cliente no solo es negativo, por la pérdida de ingresos que genera, sino por el 'efecto multiplicador negativo' a otros clientes potenciales. Esto significa que, ante una insatisfacción y/o mala experiencia, el consumidor final lo comunicará muchas más veces que ante una buena experiencia.

Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2003), mientras que, en promedio, un cliente

satisfecho les cuenta a tres personas acerca de una buena experiencia con un producto, un cliente insatisfecho se queja con 11 personas. Es evidente que los rumores negativos viajan más lejos y más rápidamente que los positivos, y pueden dañar en poco tiempo las actitudes de los consumidores hacia una empresa y sus productos.

Resumiendo sobre el impacto económico derivado de las referencias negativas recibidas de los clientes insatisfechos, según Band, W. (1994), el valor de pérdida de beneficio está representado por el número de clientes potenciales que no compran multiplicado por la estimación media de compras repetidas de un cliente leal. Otro efecto a analizar es la pérdida de oportunidad de ventas cruzadas, que se presenta cuando se pierde al cliente, que sumado al efecto negativo de las malas referencias, agrava más esta situación.

La deserción de clientes no es un acto sino es el resultado acumulado de una serie de experiencias negativas que tiene el cliente y que finalmente lo lleva a la decisión de dejar de ser cliente de una empresa. Una detección temprana de este proceso ayuda a las organizaciones a adoptar medidas tendientes a minimizar la deserción.

Según Huete, L. (2001) el abandono de un cliente no se produce de forma expresa y, a veces, ni siquiera la empresa es consciente de ello. En las instituciones financieras, por ejemplo, el fenómeno de abandono no se refleja necesariamente en el cierre de la cuenta corriente, sino en una disminución muy significativa del saldo de la cuenta o del número de movimientos.

Si un banco definiera el abandono como “el cierre de una cuenta”, dejaría de identificar a un buen número de clientes cuya decisión ha sido la de desertar. Tomando otro ejemplo del mismo sector, una persona con una capacidad económica determinada, cuando adquiere más de una tarjeta de crédito de otro banco, en la práctica está desertando al banco de origen pues sus recursos económicos ahora los distribuye entre más bancos. Por otro lado, este fenómeno también se puede ver cuando un cliente compra una misma cantidad o volumen de producto durante mucho tiempo y la empresa que lo atiende podría pensar que tiene un cliente que mantiene su nivel de compra, no dándose cuenta que podría estar desertando. Para que esto sea evidente, su sistema de información debería alertarle sobre el hecho que si el sector crece el nivel de compra de este cliente también debería crecer, de no ser así podría suceder que el cliente está comprando lo mismo a otros proveedores o que este comprando productos sustitutos, en ambos casos el cliente esta desertando.

Según Rokes, B. (2004), reducir el porcentaje de clientes que dejan de comprar en 5% puede incrementar las ganancias de una empresa hasta en 85%. Reducir la deserción de clientes en 50% puede duplicar el crecimiento de una organización. Conseguir nuevos clientes cuesta entre cinco y 10 veces más que mantener contentos a los clientes existentes. Las empresas que buscan nuevos clientes deben realizar investigaciones de mercado, crear estrategias de marketing y desarrollar mejores controles.

Como refiere la Editorial Vértice (2008), para no perder clientes se pueden identificar los cinco pasos siguientes:

- La empresa debe encontrar una unidad de medida de las pérdidas y valorar su nivel.
- La empresa debe distinguir entre los diferentes motivos que causan la pérdida de un cliente e identificar todo lo que se pueda gestionar mejor.
- La empresa tiene que estimar cuánto pierde cuando se queda sin un cliente de forma innecesaria. En el caso de un cliente individual se trataría de calcular el beneficio que proporcionaría si hubiera continuado comprando.
- La empresa necesita calcular cuánto costaría reducir la tasa de pérdida de clientes. En la medida en que el costo sea menor que el beneficio perdido, la empresa debería invertir en conseguir dicha reducción.
- No hay nada mejor que escuchar a los clientes.

La capacidad de crecer de una empresa está en relación directa tanto con su habilidad para captar nuevos clientes como en su destreza para conservar a los que capta. Se podría decir que una estrategia de alto crecimiento se basa sobre una estrategia de alta captación y sobre una estrategia de alta retención. Las dos son igualmente importantes. El mayor énfasis en una u otra estaría en función de la madurez del mercado. En mercados más maduros, más retención, en mercados de rápido crecimiento, más captación. En ambos casos se debe hacer un énfasis en uno sin descuidar el otro (Huete, L. 2001).

Ahora, la satisfacción de clientes no es o no debería ser una casualidad; primero, debe medirse periódicamente, partiendo del hecho que no se puede mejorar si no se puede controlar y no se puede controlar si no se puede medir; segundo, debe gestionarse. La gestión de clientes actuales, otro frente de análisis de la relación con clientes, requiere entender cuáles son los factores que influyen en su

satisfacción y así asegurar que estos estén presentes en la propuesta de valor hacia los clientes, conocer la tipología de clientes y sus comportamientos asociados, entender el proceso de fidelización e identificar los umbrales de satisfacción.

Para lograr la rentabilidad a la luz de una competencia global, la única variable individual más importante es atraer y satisfacer a los clientes. Por tanto, existe una alta correlación entre el logro de la rentabilidad y el atender de manera efectiva al mercado, (Barfield, J. et al., 2005). Esto refuerza el hecho de que *“El cliente es la base de la vida de la empresa y esta –para ser competitiva y crecer con rentabilidad– debe adaptarse a sus necesidades hasta el punto de conseguir integrarlo dentro de su misma organización”*, (Alet, J., 2004).

Según Elías, J. (2000), las empresas no tienen más alternativa que centrar su actividad en la satisfacción al cliente y solo una atención al cliente profesionalizada podrá garantizar una rentabilidad a la empresa así como la utilidad que buscan en ella los clientes en esta sociedad-mercado. La experiencia que se acumule sobre satisfacción y fidelización de clientes y empleados se puede convertir en una habilidad de gran importancia estratégica para la empresa. Si una empresa sabe meterse en el bolsillo a los clientes cualquier negocio nuevo que empiece no partirá de cero (Huete, L., 2001).

Los esfuerzos de las empresas y de los investigadores destinados a tratar de comprender cómo es posible retener a los clientes se han centrado, casi exclusivamente, en proporcionar un nivel elevado de satisfacción bajo la premisa

de que dicha satisfacción es el factor esencial que determina sus intenciones de recompra, como lo refiere (Ocaña Pérez de Tudela, C. et al., 2006).

En este sentido, un efecto positivo sobre la lealtad, sobre las intenciones de recompra, sobre la duración de las relaciones impactan en la rentabilidad; de este modo, la satisfacción es considerada como uno de los antecedentes de mayor importancia de la fidelidad, influyendo de forma positiva en la retención de los clientes. En muchos negocios el verdadero dueño de un segmento de mercado no es el que ha conseguido que su producto sea probado por primera vez, sino el que ha logrado que el cliente repita la experiencia, máxime teniendo en cuenta que los costes de retención suelen ser muy inferiores a los de captación (Editorial Vértice, 2008).

Los umbrales de satisfacción son aquellos por encima de los cuales el cliente ya no experimenta mayor satisfacción, de tal manera que no se destinen recursos en atributos en los cuales el cliente ya llegó a ese umbral, pues solo significarían mayor costo que afecta la rentabilidad. En muchos casos, con el ánimo de lograr una mayor satisfacción, se realizan inversiones para mejorar los atributos del producto o servicio cuando en verdad quienes deben decidir hasta donde se realiza esta mejora, son los clientes. Cualquier inversión que se haga en esta dirección, si no es percibida y valorada por el cliente pasa a ser un sobre costo que afecta la rentabilidad.

La lealtad de clientes es una estado emocional al que llegan los clientes producto de haber experimentado permanente satisfacción con un producto o servicio. La

lealtad ha ido adquiriendo desde hace un tiempo una gran relevancia, lo que se ha visto reflejado tanto en el mundo empresarial como académico. De hecho, cada vez más las empresas están incluyendo, dentro de sus estrategias de marketing defensivo, programas de lealtad dirigidos a fidelizar una mayor cantidad de clientes, (Favián Blanco, C. & Torres Moraga, E., 2003)

Según Ocaña Pérez de Tudela, C. et al. (2006) fidelizar a los clientes constituye un elemento muy importante para la supervivencia de las empresas, puesto que en muchas industrias la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo dependen de su capacidad para atraer y retener a los clientes.

Los consumidores leales son una de sus principales fuentes de rentabilidad, puesto que adquieren mayor cantidad de productos, están dispuestos a pagar precios superiores, prestan una menor atención a las opiniones adversas, generan una comunicación positiva de la compañía, muestran una mayor resistencia a las tentativas de la competencia, y su mantenimiento en la empresa supone un nivel inferior de costos que el incurrido en la adquisición de nuevos consumidores.

El análisis de la tipología de clientes es relevante porque permite entender los comportamientos asociados y ayuda a gestionar más eficientemente a los clientes actuales, rentabilizando de manera más efectiva esta relación.

Huete, L. (2001), plantea una clasificación de los clientes en función a su satisfacción y retención, el cual se muestra en el gráfico 1 A los clientes no

satisfechos y no vinculados, les denominamos *terroristas (T)*. Son aquellos que se quejan, protestan, hacen un mal gesto, prefieren la competencia, hablan mal del servicio, ponen nerviosos a los empleados. A los clientes no satisfechos, pero vinculados les denomina *rehenes (R)*. Son los que están, pero quieren marcharse y no pueden, se sienten incómodos y traducen su frustración en su comportamiento. Caso contrario al de los rehenes es el de los *mercenarios (M)*. Se sienten satisfechos, pero no están vinculados. En este grupo se encuentra el 'pelotón'. Esta actitud más corriente y, aunque no es ideal, sí es razonablemente buena. Al mercenario solo le falta el vínculo emocional para ser el cliente perfecto. La situación idónea es la del cliente, que tras utilizar los servicios queda satisfecho y vinculado. Ese cliente pasa a ser un *apóstol (A)* de la empresa, repite, trae conocidos, da sugerencias, informa sobre la competencia. Si la empresa tiene muchos clientes con este comportamiento, el negocio prospera.

		Retención	
		No	Sí
Satisfacción	No	T	R
	Sí	M	A

Gráfico 1. Tipología de clientes
 Fuente: HBS Service Interest Group (p.68)

En una de las publicaciones clásicas en el tema de lealtad, Day G. (1969, pp. 98-99) distingue entre dos tipos de clientes fieles: uno de ellos es aquel que ha asumido un alto grado de compromiso con la compra y que se encuentra satisfecho con sus experiencias de compras anteriores. El otro tipo de cliente es

el que posee la llamada fidelidad espuria, el cual no adquiere un compromiso con la compra, ya que éste elige siempre la misma opción por motivos diferentes a la satisfacción, como son la ausencia de otras alternativas o los elevados costos monetarios y no monetarios involucrados con la compra en otro establecimiento.

Un elemento central en la gestión de los clientes actuales, del cual depende la satisfacción y por ende la fidelización, es la propuesta de valor. Esta está conformada no solo por los atributos del producto y servicio, sino que van más allá, tales como la post venta, la seguridad, la imagen de marca, la información que acompaña al producto y servicio, la capacitación, la entrega física y en oportunidad, la disponibilidad, etc.

En este elemento de la gestión de clientes cada componente de la propuesta de valor debe ser establecida fundamentalmente en base a lo que el cliente valora, pues si se ofrece algo que no lo valora no ayuda a la venta y solo aportará costo, afectando la rentabilidad.

Según Barfield, J. et al. (2005) la rentabilidad se alcanza por lo general entregando a los clientes los productos y servicios que desean, a tiempo y a precios razonables. Establecer con cada cliente una relación de "uno a uno", para escucharlo, conocerlo y detectar sus demandas con anticipación, de tal manera que cada miembro de la cartera de clientes se sienta único y esté seguro de que así lo consideran,

Las empresas que entregan una calidad percibida más alta que sus competidores

logran más altos niveles de satisfacción del cliente y, en consecuencia, un porcentaje más alto de compras repetidas. (Buzzell, R. & Gale, B. y Gale, B., 1987) y (Band, W., 1987).

La gestión de nuevos clientes, requiere entender cómo afectan la rentabilidad los costos de adquisición de clientes, la curva de adopción, y las ventas que no se concretan. Los costos de adquisición de clientes son los que una empresa debe invertir para interesar al mercado en sus servicios y en vender a los clientes que han respondido a ese interés. Incluyen los gastos de publicidad, la red comercial, el incentivo que muchas empresas pagan por los clientes que se consigue, etc. (Huete, L., 2001).

Estos costos de adquisición de clientes constituyen la inversión que las empresas realizan cuyo retorno lo obtendrán con el flujo de negocio que obtengan de los clientes, por lo que la medición de ese retorno constituye un indicador necesario para identificar si esta inversión está permitiendo captar la cantidad de clientes necesarios para obtener el retorno esperado.

La adquisición de clientes es costosa, la verdadera rentabilidad procede de retener a los clientes más valiosos estableciendo una relación de lealtad profunda basada en la confianza mutua, el compromiso bilateral y la comunicación intensa. (Day, G., 2000).

Otra forma de ver la adquisición de clientes, como menciona Domínguez Doncel, A. & Muñoz Vera, G. (2010), es como una relación entre clientes perdidos y ganados, que mide en términos absolutos o relativos, la tasa en la que la empresa

o unidad de negocio gana nuevos clientes. El incremento de clientes se puede medir por el número de clientes o por las ventas totales realizadas a los nuevos clientes en los segmentos seleccionados. En el sector de las telecomunicaciones, en un mercado de competencia donde los clientes se mueven de uno a otro operador con facilidad, a este fenómeno lo llaman “ganancia neta”. Si esta es positiva habrán ganado más clientes que los que perdieron, con lo cual se pensaría que la gestión es buena, sin embargo si se analiza el efecto de la pérdida de clientes, como se ha venido analizando en este estudio, la sorpresa puede ser ingrata, desde el punto de vista de rentabilidad.

Con respecto a la adopción de clientes, como refiere López Belbeze, M. (2008), este es un proceso de decisión del cliente que supone la aceptación de la innovación, bien en primera compra o en compra de repetición. El cliente pasa de una primera fase de conocimiento a la prueba y uso regular del producto.

Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2003), los consumidores atraviesan cinco etapas en el proceso de adopción de un producto nuevo:

- Conciencia: el consumidor se da cuenta de que existe el producto nuevo, pero carece de información acerca de él.
- Interés: el consumidor busca información acerca del producto nuevo.
- Evaluación: el consumidor considera si tiene sentido probar el producto nuevo.
- Prueba: el consumidor prueba el producto nuevo a pequeña escala para estimar mejor su valor.
- Adopción: el consumidor decide usar plenamente y con regularidad el

producto nuevo.

El proceso seguido mediante el cual se produce la adopción, se puede segmentar según los grupos de consumidores al momento de adoptar un producto nuevo, como se visualiza en la curva de adopción del Gráfico 2.

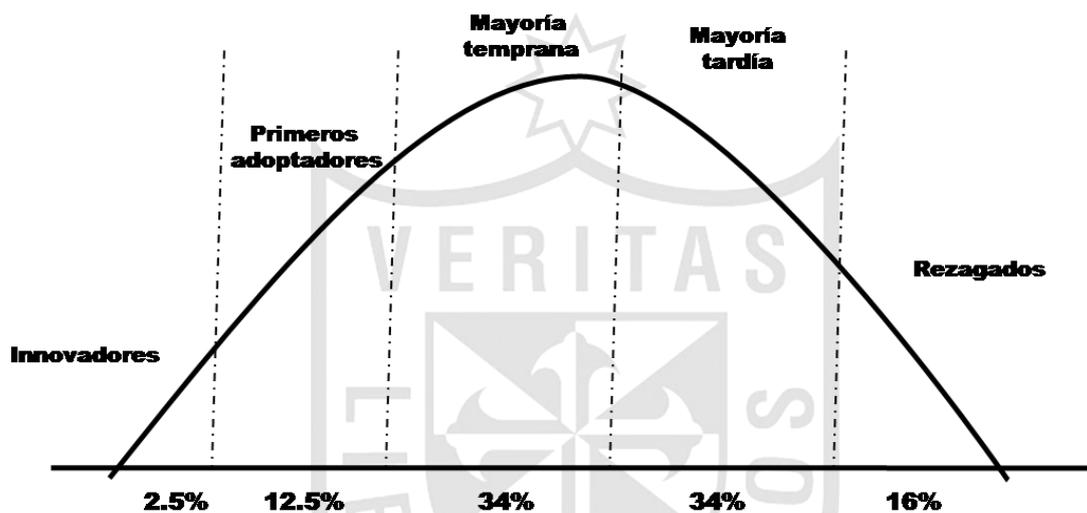


Gráfico 2. Curva de adopción
Fuente: adaptación de Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations

Según esta segmentación, los comportamientos que caracterizan a cada grupo de consumidores identificados, son los siguientes:

Innovadores: Grupo de consumidores orientado al riesgo. Tienen mayor poder adquisitivo. Compras basadas en información impersonal (folletos, relaciones sociales, etc.).

Primeros adoptadores: Son líderes de opinión. Buscan información de productos en tiendas especializadas. Son respetados en el sistema social.

Mayoría temprana: Muestran mayor deliberación para adoptar el producto. Lo adquieren cuando los líderes de opinión ya lo tienen.

Mayoría tardía: Grupo de consumidores escéptico (que no cree). Adoptan los productos por una necesidad económica o presiones sociales. Se decisión final se basa en la recomendación de otros grupos.

Rezagados: Son los últimos adoptadores del producto. Adoptan los productos, generalmente, cuando los innovadores y primeros adoptadores ya tienen un sustituto. Existe un grupo del 1% (aproximadamente) que nunca compra el producto

Según Kotler (2000), el concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización. Por ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. Sin embargo cuando la labor de venta carece de estrategia y solo se basa en intentos a veces desesperados por lograr sus metas, surgen prácticas que derivan en ventas que no se concretan, ya sea por incumplimiento en las condiciones prometidas o por fallas en los procesos internos. En cualquier caso estas representan pérdidas de rentabilidad para las empresas, inclusive pueden derivar en sobrecostos directos por temas de comisiones pagadas indebidamente, prestaciones de servicio que el cliente no reconoce y por ende no paga, etc.

Los vendedores de una compañía deben seguir las reglas de la “competencia leal”. (Kotler, P. & Armstrong, G., 2003). En casi todos los mercados se han aprobado leyes contra las ventas engañosas, que buscan prevenir que las expectativas se inflen artificialmente para realizar más ventas.

Si sucede o se puede presentar todo lo que mencionamos en este breve análisis, ¿Porqué no se fideliza a más clientes? Según Chiesa, C. (2009) hay una serie de razones:

- a. La empresa no mide o desconoce el porcentaje de clientes que pierde porque, posiblemente, la labor de captación supera el número de clientes perdidos anualmente, presentando, en consecuencia, índices de crecimiento constantes y positivos.
- b. Es poco frecuente que una empresa razone en términos de ‘valor real de un cliente perdido’ o que se preocupe por verificar de una forma sistemática y metódica el porqué de una deserción.
- c. Al mismo tiempo, en muchas organizaciones se desconocen las repercusiones económicas positivas de un proceso de fidelización, ya que existe poca cultura cliente dentro de la empresa.
- d. Son escasos los sistemas contables que recogen el valor de los clientes fieles que, en sus memorias financieras de fin de año, den la importancia justa a:
 - El número de clientes perdidos en un año.
 - El número de clientes ganados en un año.
 - La vida media de nuestros clientes.

2.2.2 Gestión de personas

Este frente comprende todas las acciones que las empresas desarrollan para contar con el personal adecuado, en el momento oportuno para las actividades de la empresa, así como para mantener niveles de satisfacción que les permita ubicarse como buenos lugares para trabajar. En estos frentes se presentan una serie de aspectos que influyen en la rentabilidad, agrupados en elementos relacionados a la rotación de personal, la gestión de personas y la gestión del nuevo personal.

La lógica que se aplica en la gestión de clientes se aplica también en la gestión de la personas, tal es así que modelos de gestión como el de Servicios & Beneficios, desarrollado por los profesores J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, de la Harvard Business School, promulgan que las empresas no deben esperar clientes satisfechos si las personas no están satisfechas. Desde esta perspectiva el impacto de la gestión de las personas es tan importante que deben aplicarse estrategias y acciones para optimizar las contribuciones de ellos hacia los objetivos de la organización.

Al igual que en la gestión de clientes, en que la vida media es el tiempo que el cliente está con la empresa, la vida media de un empleado es también el tiempo promedio que está en la empresa y cuanto mayor es este tiempo más se familiarizan con los clientes, más aprenden y más valiosos pueden ser. Los empleados que tratan directamente con los clientes día tras día, tienen una poderosa influencia sobre la fidelidad del cliente. (Berry, L., 2004)

Las contribuciones del personal están influenciadas por las capacidades naturales, las adquiridas (a través de su formación y desarrollo) y por la actitud. Lograr buenos resultados de negocio y retener al personal, demanda la creación de entornos de alto rendimiento. Según Huete, L. (2001) la clave de la competitividad de un negocio de servicios está en hacer que las contribuciones de los empleados aumenten en paralelo a los años que lleven en la empresa. Es decir, lograr que contribuciones y permanencia asciendan de forma paralela y se auto refuercen de manera sistemática.

Para Robbins, S. (2005), la rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar.

Según Sarries, L. & Casares, E. (2008) una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por cómo perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síntoma de otros problemas ¿Por qué un empleado abandona la empresa? La primera respuesta y más sencilla podría ser por dinero, y puede ser cierto pero no en todos los casos. Algunos estudios revelan que la rotación supone el 50% del costo salarial anual del colaborador que abandona la empresa. Sin embargo, lo

importante no solo es cuánto cuesta sino cuáles son los elementos que motivan la salida del empleado. (Huete, L., 2001)

Los costes a largo plazo de la rotación de empleados incluyen por su parte las referencias verbales negativas, la difusión de empleados descontentos y de clientes insatisfechos, ambas cosas influyen desfavorablemente sobre los clientes potenciales. (Heskett, J. et al., 1993). Como refiere Bacon, M. (1996), cuando se habla con los demás, la gente suele hacer más hincapié con sus experiencias negativas con una empresa que en sus experiencias positivas. Los mensajes negativos son casi imposibles de contrarrestar con publicidad. Por el contrario, cuando un empleado está a gusto en su puesto de trabajo, lo normal es que hable de ello a sus conocidos y que inicie un proceso de referencias en el mercado de profesionales que podrían trabajar en la empresa. La gestión de personas, considera como segundo frente de análisis el impacto en la satisfacción del personal, los umbrales de satisfacción, la lealtad del personal, la gestión del conocimiento y los enfoques de gestión aplicados.

Al igual que la satisfacción de clientes, la satisfacción del personal es la consecuencia del análisis que los empleados realizan cuando comparan su expectativa con su percepción de la realidad, si este balance es positivo la satisfacción se presenta, sino sucede lo contrario. Para entender la subjetividad de las percepciones y expectativas de los colaboradores hay que seguir el rastro de los estímulos que reciben por parte de la empresa y entender un poco más la *caja negra* con las que filtran, interpretan y reaccionan a los estímulos que reciben. (Huete, L., 2001). Esto se ilustra en el gráfico 3.



Gráfico 3. Estímulo-respuesta.

Fuente: elaboración propia

Una empresa que vincula a sus empleados se encuentra en condiciones idóneas de incrementar sus contribuciones. La mayoría de las contribuciones, con las que un empleado hace especial un servicio, dependen de su propia iniciativa, las hará si quiere. El principal factor que desencadena el 'que quiera' es la satisfacción del empleado con la tarea que realiza. En este punto, influye decisivamente el 'salario emocional', es decir todo lo que recibe de la empresa, distinto al salario.

Las variables satisfacción y vinculación, describen dos estados emocionales con gran impacto en los comportamientos personales de los empleados, y por tanto, en la competitividad del negocio. El comportamiento de un empleado que se sienta satisfecho y vinculado es totalmente distinto de aquel empleado que se sienta insatisfecho y desapegado del proyecto de empresa en el que trabaja.

Doorley & Donovan (1999) demuestran la relación existente entre empresas que crecen y satisfacción de empleados. En aquellas organizaciones que crecen se observa un nivel de satisfacción de los empleados superior al de aquellas organizaciones que no crecen.

La relación tiene lógica, ya que en aquellas organizaciones que crecen, se producen nuevas vacantes que van a implicar oportunidades de promoción para los empleados. Las oportunidades de promoción hacen que aumente el índice de satisfacción de los empleados, ya que por lo general esta implica mayor remuneración, aumento de la responsabilidad y avance en la organización.

Por el contrario, en organizaciones que no crecen, suele haber una rotación de empleados superior, ya que los puestos de promoción permanecen limitados. El empleado suele analizar la situación en términos de tiempo que resta para que el superior se jubile y por lo tanto el tiempo que se estima que resta para poder tomar la responsabilidad del superior. Si el número de años que resta para la jubilación del estrato superior en la jerarquía organizativa es grande, el empleado tenderá a buscar o estar abierto a otras opciones laborales fuera de la propia organización.

La productividad de las personas, aun haciendo trabajos similares, puede variar de manera sorprendente. La razón no está solo en las habilidades innatas de las personas. Los niveles de energía que se desarrollan en una tarea están también en función de las actitudes hacia el trabajo: la entrega, la pasión por aprender, el deseo de hacer bien las cosas, etc., y son componentes importantes de la productividad cuando se compara el rendimiento de distintas personas. (Huete, L., 2001).

Lograr esta actitud hacia el trabajo está en función a cómo se gestionen los distintos elementos que hacen a la satisfacción de los empleados de manera

efectiva. Esta efectividad se logra si se identifican los umbrales de satisfacción de empleados, que al igual que en el caso de clientes, son aquellos aspectos cuyo nivel de atención están por encima de los cuales el personal ya no experimenta mayor satisfacción, de tal manera que no se destinen recursos en atributos en los cuales el empleado ya llegó a ese umbral, pues solo significarían mayor costo que afecta la rentabilidad sin lograr el efecto esperado.

Durante los últimos años la lealtad se ha convertido en una de las virtudes más apreciadas por todas las empresas del sector, puesto que se ha demostrado que conservar lo bueno que tenemos en la empresa es mucho más rentable que ir a buscar lo nuevo. (Conti, X., 2009). Esta lealtad, como en el caso de los clientes, es resultado de la continua satisfacción de los empleados y genera comportamientos ligados directamente a la rentabilidad, como lograr mejores resultados y alcanzar logros superiores por buen desempeño, mejor relación con los clientes, mayores contribuciones y aportes a la mejora, mayor dedicación y empeño en el trabajo, mayor cuidado en el uso de los activos de las empresas, entre otros.

Como refiere García-Tapial, J. (2002), existen docenas de enfoques diferentes relacionados con la Gestión del Conocimiento, y que abarcan desde la gestión documental hasta la gestión de competencias, la información comercial, la gestión de sistemas de información, el aprendizaje organizacional o la implantación de sistemas de comunicación corporativa (Intranets.). La Gestión del Conocimiento es una filosofía, una cultura de empresa, y se presenta en cualquier organización en la que se estén ejecutando procesos de gestión.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, las deficiencias en la gestión del conocimiento afecta la productividad y esto se da principalmente cuando sale personal de la organización y se lleva el conocimiento, que luego debe ser recuperado con el personal de reemplazo, también cuando las tareas se deben repensar nuevamente al no haber guardado adecuadamente la información de experiencias previas, entre otras formas

El reto en la gestión de personas, es desarrollar modelos de gestión orientados a la fidelización de empleados cualificados. Así, se ha de lograr máximo rendimiento en el trabajo y optimización desde la flexibilidad y el compromiso que ha de afectar en la fidelización del cliente. (Alcaide, J., 2010).

Desde esta perspectiva los enfoques de gestión se deben orientar a crear entornos de alto rendimiento, en el que se logre una alta satisfacción del personal que favorezcan la motivación y las contribuciones de los empleados para el logro de mejores resultados en la empresa.

El incremento del valor hacia los clientes necesita del comportamiento espontáneo positivo de los colaboradores. En otras palabras, la productividad no solo se resuelve con normas y procedimientos que impongan orden y racionalidad, sino también con la libre voluntad de los colaboradores en los ámbitos de decisión en que son soberanos.

Que cada persona acabe queriendo demostrar iniciativa en la tarea, sea educada en el trato, tenga espíritu de servicio, actúe con alegría, trabaje con responsabilidad, desee agradar al cliente, muestre voluntad de aprender, se comporte con laboriosidad, desee dar buen ejemplo, haga un uso sobrio de los recursos, ponga orden en su material de trabajo, etc. son relevantes. Se ha de aceptar que en el comportamiento espontáneo de los colaboradores reside la llave de una productividad formidable (Huete, L., 2001).

2.2.3. Gestión de operaciones

Este frente está compuesto por todas las acciones que se realizan para generar valor para los clientes, que incorporan, no solo los procesos para elaborar los productos o servicios, sino también todos los demás procesos de soporte analizados desde la perspectiva de identificación de costos no identificados.

Los desperdicios están presentes día a día en la gestión de las empresas en todos los elementos que intervienen en los diversos procesos de manufactura o de servicios (maquinarias, materias primas, actividades, tiempo, capacidad y recursos humanos, etc.). Las razones pueden ser muchas, pero estas se centran en ausencias o limitado control de las diversas variables y por la carencia prácticas operativas planeadas y ejecutadas.

Esto ha sido fuente para la aparición, en los últimos años, de metodologías o enfoques de gestión como Lean Manufacturing, Just In Time, Six Sigma y Kanban, que han tenido y mucho éxito en el mundo, básicamente en las industrias automotriz, química-petroquímica, farmacéutica y de alimentos.

A la par de esto, el surgimiento de otras herramientas de para incrementar los niveles de eficiencia operativa que han ayudado a incrementaron los niveles de eficiencia, productividad y éxito financiero de muchas compañías, han provocado que, estas metodologías generen un interés inigualable y gran impacto en las grandes empresas en el mundo, como alternativas a los esfuerzos de las compañías para la reducción de costos, de tiempos de respuesta como vías para mantenerse competitivas.

Todas estas herramientas, útiles para cualquier tipo de empresas, ya sean del sector industrial, comercial o de servicios, están fundamentadas en una cultura de alta calidad, eficiencia y mejora continua y sus principios son factibles de extrapolarse y adaptarse a todo tipo de organizaciones.

Pero ¿dónde están estos desperdicios?, ¿cuáles deben atacar las compañías para reducir costos y evitar que afecten directamente las finanzas corporativas, el desempeño, productividad y competitividad en los mercados internacionales?, ¿por qué las empresas deben enfocarse en ello?

Como lo establece la Real Academia Española de la lengua, desperdicio tiene 2 definiciones: mal aprovechamiento de alguna cosa o residuo, desecho de algo, basura, restos que no se pueden aprovechar.

En un proceso productivo se emplean materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, tiempo, información, recursos financieros,

entre otros, generando como resultado productos o servicios. En cada etapa del proceso se busca agregar valor al producto, sin embargo, por la forma en que se gestionan los recursos en cada proceso, no siempre lo hacen.

En este contexto el desperdicio es toda mala utilización de los recursos y / o posibilidades de las empresas. El desperdicio se da en todos los frentes de la gestión, tanto horas de trabajo, por ineficacia en la programación y planificación de las tareas, como también en las posibilidades de ganar nuevos mercados por carecer de productos de calidad o por exceso en sus costos de producción.

Según la clasificación desarrollada por Taichi Ohno (mentor y artífice del Just in Time), existen siete tipos de MUDAS (término que si bien es traducido del japonés como desperdicio o despilfarro, es más una filosofía de intolerancia al desperdicio):

- Muda de sobreproducción.
- Muda de inventario
- Muda de reparaciones / rechazo de productos defectuosos.
- Muda de movimiento.
- Muda de procesamiento.
- Muda de espera.
- Muda de transporte.

Muda por sobreproducción. Se presenta cuando el resultado de la producción está por encima de lo esperado para atender los pedidos de los clientes o de los requerimientos del mercado. Su origen está en muchos frentes: errores en los

pronósticos de ventas, el querer aprovechar las capacidades de producción, la búsqueda por tratar de optimizar los lotes de producción, producción en exceso para atender posibles picos de demanda, entre otros.

Sea cual fuere el motivo, el costo total es superior a los costos esperados, derivado de mayores costos de almacenamiento, alquiler o compra de almacenes porque el espacio con que cuentan ya no es suficiente, personal para tareas de manipuleo, controles y otros, además de los costos financieros debido al dinero que representa esta sobreproducción que no puede ser rotado, que afecta la liquidez, el capital de trabajo y puede llevar requerir de préstamos no planeados.

Muda por exceso de inventario. Se presenta cuando se generan inventarios de insumos, productos en proceso o productos terminados. Visto de manera amplia esto también incluye el exceso de personal sobredimensionado y que no participa en las actividades que agregan valor. Su origen está en el querer alcanzar el punto óptimo de pedido, asegurarse de insumos, materias primas y repuestos ante eventuales problemas de escasez, contar con respaldos para resolver defectos de calidad y el querer aprovechar bajos precios o formar stock ante posibles aumentos de precios, entre otros.

Muda de reparación y rechazo de productos defectuosos. Se presenta cuando es necesario reacondicionar partes en procesos o productos terminados, así también cuando es necesario reciclar o destruir productos que no reúnen las condiciones óptimas de calidad. Su origen está en las deficiencias en las diversas etapas de los procesos. El efecto son las pérdidas generadas por los gastos que

se deben incurrir para volver a hacer los productos, repararlos, usar nuevamente la capacidad de producción, los costos de garantías, servicios técnicos, recambio de productos y pérdida de clientes y ventas.

Muda ocasionada por movimientos. Se presenta cuando se deben realizar movimientos físicos en exceso. Su origen está en una falta de planificación en materia ergonómica o por el diseño del layout, por situar los departamentos que prestan asistencia lejos de las personas, los lugares donde se colocan las herramientas, equipos, materiales y las instrucciones que se necesitan para realizar en lugares alejados o de difícil acceso, entre otros. Los efectos se traducen en una menor producción, cansancio o fatigas musculares que afectan la productividad. En las empresas clase mundial, el personal de primera línea no va a buscar ayuda, sino que la ayuda va a ellos.

Muda de procesamiento. Se presenta cuando se deben volver a hacer las operaciones. Su origen está en las fallas en la disposición física de la planta y sus maquinarias o cuando se generan errores en los procesos de producción, incluyéndose también los errores en materia de diseño de productos y servicios.

Muda de espera. Se presenta cuando los se incurren en tiempos de espera innecesarios, como cuando una pieza debe esperar a otra para continuar su procesamiento (tiempo de cola), cuando se pierde tiempo por reparaciones o mantenimientos, cuando las órdenes no llegan en el momento adecuado, cuando se espera de materias primas o insumos, etc. Su origen está fundamentalmente por los tiempos de preparación o puesta a punto de las máquinas (set up), fallas

en la planeación de las reparaciones, paradas imprevistas de máquina, mala planificación de las compras, etc.

Muda de transporte. Se presenta cuando se incurre en excesos de transporte interno y externo, lo cual lleva a sobre-utilización de mano de obra, transportes y energía, como así también de espacios para los traslados interno. Su origen está directamente relacionado con los errores en las ubicaciones entre los diversos sectores productivos, así como en la ubicación de máquinas, etc.,

Muchos de estos desperdicios, en el mejor de los casos se registran pero el impacto económico que generan no se recoge en los sistemas de información y están dentro de los costos ocultos, a los que nos hemos estado refiriendo en esta investigación.

No obstante la clasificación mencionada, hoy en día algunos especialistas han identificado nuevas MUDAS, tales como los desperdicio de insumos energéticos (electricidad, combustibles y/o vapor), mala gestión de tesorería, créditos y cobranza, gastos excesivos por falta de control de gestión, escasez de talento y capacidad humana, gastos y sobreinversión para la producción requerida, diseños y elaboración de productos con más funciones de las necesarias, desequilibrios en la carga de trabajo, supervisión y control de todos los procesos, entre otros.

Por lo general, la medición de costos de calidad y de no calidad se dirige hacia áreas de alta incidencia y áreas críticas, seleccionadas gracias al manejo de la

información oportuna y que convierten, primero cualificar, cuantificar y tomar decisiones.

La cuantificación es el primer paso hacia el control y el mejoramiento, por esto la medición de los costos relativos a la calidad y a la no calidad también revelan desviaciones y anomalías en cuanto a distribuciones de costos, las cuales muchas veces no se detectan en las labores rutinarias de análisis.

Existe una alta relación entre costos, calidad, inversiones y mejoramiento, especialmente mejoramiento de la calidad. De ahí que la clasificación de costos más utilizada esté referida fundamentalmente a tres categorías: prevención, valoración o cuantificación y fallas (Ribera Jaume et al., 1997).

Las ventajas de esta categorización es que son aceptadas, cubren la mayoría de las clases de costos, y suministra un criterio generalizado que ayuda a precisar de qué costo se trata, en donde se ubica y de cómo está relacionado con la calidad. Con el propósito de favorecer un acercamiento mayor a las decisiones de negocios, a esta clasificación, se han sumado otros elementos a ponderar, como son los proveedores, la propia empresa y los consumidores. Muchos de los costos posventa y pos garantía, pueden ser incluidos bajo estos rubros.

Estas clasificaciones son enunciativas, más no exhaustivas, ya que los costos de calidad siempre estarán en función del propósito al que responden. En este sentido lo recomendable es que los costos que se identifiquen propicien la acción

y la toma de decisiones que deriven en el mejoramiento continuo especialmente de los productos, procesos, servicios y proveedores.

Según Wood, D (2013), la forma más común de categorizar los costos de no calidad son:

Costo de prevención de la calidad

Cuando se busca minimizar a eliminar las fallas en la producción se incurren en los costos de prevención. En otras palabras, son todos los gastos realizados para evitar que se cometan errores, dicho de otra manera, es el dinero que se gasta para que los trabajadores hagan bien lo que tienen que hacer desde la primera vez. Se podría decir sin lugar a dudas que es una inversión a futuro. Se incluyen aquellas actividades de prevención y medición realizadas también durante el ciclo de comercialización.

Costos de evaluación de la calidad

El costo de evaluación es el resultado de la evaluación de la producción ya terminada y la auditoria del proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos preestablecidos.

Costos de fallas

Los costos de fallas resultan de productos o servicios no conformes con los requerimientos y expectativas de los clientes. Estos se pueden agrupar en:

- **Costos de falla internas**, son todos los errores que tiene la empresa y que han sido detectados antes de que los bienes o servicios sean

aceptados por el cliente, porque las actividades no se hicieron bien todas las veces

- **Costos de fallas externas**, son todos aquellos errores en que incurre el productor porque al cliente externo se le suministran productos o servicios inaceptables.

La gestión de operaciones se puede revisar en tres campos: los tiempos de ciclo, la gestión de procesos y la gestión de inventarios, en los que se trata de englobar los diversos campos a analizar por su impacto en la rentabilidad.

Una buena gestión nace en una buena planificación. Existen innumerables ejemplos y casos en el que por no planificar adecuadamente no se llegan a los resultados esperados o si se llegan es a un costo excesivamente alto, pero la planificación por sí sola no permite alcanzar este objetivo, es necesario acompañar a la planificación los pasos siguientes: ejecutar lo planeado, verificar que lo ejecutado corresponde a lo planeado y estandarizar o mejorar en base a la experiencia de haber desarrollado este ciclo de planificar, hacer, verificar y estandarizar (actuar).

El ciclo 'Planificar-Hacer-Verificar-Actuar' (PHVA), fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming, razón por la cual es frecuentemente conocido como 'Ciclo de Deming'. Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación,

control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA tiene cuatro etapas que se inician cuando la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y, según los resultados, actúa para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información. Muchas personas que participan en la transformación hablan de 'resolver problemas' o de 'trabajar en proyectos', pero esto suele ser porque la terminología es cómoda.

El otro frente de análisis lo constituyen lo que se conoce como set-ups o tiempo de preparación. Tharp, V. & Cabedo, M. (2007) refiere al set-up como las condiciones que deben existir antes de efectuar una acción. Son un aspecto esencial de la mayoría de partes de un sistema que se ocupan de las entradas y salidas, es decir de los procesos.

El tiempo que se consume en los set-ups son tiempos improductivos, pues la producción está a la espera de tener a punto los equipos y maquinas para comenzar a producir. Este tiempo improductivo representa una oportunidad de mejora de productividad. El cálculo de este impacto está por un lado, en relación al costo de tener parada la operación y por otro en relación al costo de oportunidad de salir al mercado.

El siguiente frente de análisis es cómo se conducen los procesos. Aquí se encuentran un mundo de oportunidades de mejora de rentabilidad vía la

eliminación de los desperdicios. Una técnica empleada en este propósito es la que hoy en día se conoce como Lean process o procesos esbeltos.

En la gestión por procesos el foco de atención, en la generalidad de las empresas, es hacia lograr cada vez más altos niveles de productividad por los beneficios que esta conlleva en la rentabilidad de las empresas.

La productividad permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los recursos de producción aplicados. La productividad, que podemos llamar también rendimiento o eficiencia del factor humano, se obtiene por el cociente resultante entre las cifras que determinan la producción obtenida, medidas en unidades físicas (piezas o elementos) o de tiempo-hombre, entre las unidades de tiempo o insumos que se hayan invertido en conseguir la producción objeto de medida. Es decir, que cuando las unidades empleadas para medir la producción realizada se expresen en tiempo asignado, el tiempo invertido se debe expresar también en las mismas unidades de tiempo.

Según Nevado, D. (2007), las organizaciones de este siglo se van a caracterizar por conseguir mejoras de la productividad, la utilización más eficiente de los recursos y la eliminación de todos los procedimientos que no añadan valor. Para conseguir todo ello, es necesario que las organizaciones sean más planas estructuralmente para favorecer la toma de decisiones, una mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y códigos éticos, unidos a la disposición de sistemas de información que apoyen y mejoren todos los procesos.

Conceptos muy ligados a la productividad son la eficiencia y eficacia y en el análisis casi son inseparables, sin embargo cada uno por si mismo aporta visiones complementarias a la mejora de la rentabilidad.

Robbins, S. (2005) señala que la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Se dice que la eficiencia es 'hacer bien las cosas', es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente, la administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

Por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo. La eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir, la relación entre resultados y costos. Otra manera de establecer esta diferencia consiste en considerar que eficiencia es hacer las cosas bien, mientras que eficacia es hacer las cosas importantes. Por ello, la eficacia se relaciona más con los objetivos y metas de la empresa que la eficiencia.

Pümpin, C. (1993) señala que cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos, aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. Cuando esos conocimientos están debidamente organizados, se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia. La eficacia conduce al crecimiento y al éxito y la eficiencia produce la rentabilidad. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas.

Una clara orientación hacia la productividad, eficiencia y efectividad, como se ha mencionado tendrá una repercusión directa en la rentabilidad. Para esto el uso de metodologías como Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen y otras resultan importantes que sean incorporadas en la gestión empresarial.

2.2.4 Financiero/Gerencial

En este frente se considera todas las estrategias y acciones para planificar, organizar, dirigir y controlar todos los recursos, para alcanzar los objetivos y propósitos de la organización y que son analizados desde el punto de vista de su impacto en la rentabilidad.

Al igual que en la gestión de operaciones, se han identificado otro conjunto de MUDAS, llamadas estratégicas, que consideran las capacidades desaprovechadas de los empleados, desperdicios en las oportunidades del entorno, pérdida de clientes, etc., que pueden ser resumidas en un gran MUDA constituida por la falta de planificación.

Como se ha mencionado los desperdicios generan improproductividades, altos costos, largos tiempos de ciclo, esperas, desaprovechamiento de recursos, pérdida de clientes y defectos de calidad, que tiene como efecto la pérdida de participación en el mercado, baja rentabilidad y caídas en los niveles de satisfacción de los clientes.

La detección, prevención y eliminación sistemática de los diversos tipos de desperdicios implica la necesidad de un fuerte liderazgo de la dirección por generar y apoyar planes de capacitación continua, una gestión participativa, disciplina y ética de trabajo, planes y estrategias firmemente concebidas, sistemas de medición e información adecuados a dichas necesidades.

Tomar conciencia de los distintos tipos de desperdicios y la importancia que estos asumen para la empresa, y culturizar tanto a la alta dirección, gerentes medios y personal en general, acerca de la necesidad de identificar y eliminar el desperdicio como meta prioritaria, pues sin un firme convencimiento y claro entendimiento de la situación y de los peligros que ello trae aparejado, no sólo para la organización, sino además para sus directivos, empleados, consumidores y la sociedad en su conjunto, no es posible establecer objetivos y alcanzar las metas.

Eliminar los desperdicios es un reto que demanda la mejora continua de todos y cada uno de los procesos así como el desarrollo de actividades que, de manera constante, permitan superar los niveles de desempeño o performance. Cuanto menos sean los defectos, mayores serán los niveles de productividad, menores serán los costos y mejores niveles de satisfacción. Menores tiempos de entrega y tiempos de ciclo desde el diseño hasta la puesta en el mercado, son claves hoy día, para que las empresas y sus cadenas de suministros puedan mantenerse competitivas. Los clientes y las sociedades ya no están dispuestos a financiar o hacerse cargo de la mala gestión de las empresas ni a tolerar más el desperdicio.

Sólo las empresas y naciones dispuestas a incrementar sus niveles de calidad total, logrando de tal forma más productividad y competitividad y mejor uso y aprovechamiento de los recursos, serán más sostenibles.

No controlar sus desperdicios, no tener noción de ellos y por lo tanto, no establecer medidas idóneas para prevenirlos y/o eliminarlos, ya sea una organización, empresa, país o sociedad, continuará produciendo productos y servicios de mala calidad, con altos costos y deficiente servicio al cliente y o ciudadanos.

De Lean Manufacturing a Supply Chain Management, en uno u otro sentido establecen la eliminación del desperdicio como uno de los temas primordiales para el éxito de estas iniciativas y garantizan resultados exitosos para las empresas implementadoras. Es decir, no buscan otra cosa sino una gestión de excelencia, más efectiva, eficaz y eficiente de todos los recursos de la empresa, de los insumos o materias primas, pasando por el mejor aprovechamiento de los activos y las capacidades de los altos directivos, ejecutivos y personal operativo y del staff en general, bajo la premisa que con ello se eliminarán cuantiosos desperdicios.

Reducir los desperdicios se traduce en una mayor productividad, menores costos operativos, mayor calidad en los productos y servicios entregados al mercado, mejor satisfacción del cliente, mayores ventas y utilidades, que sumados, incrementan los niveles de competitividad y aseguran la sostenibilidad.

La implantación de modelos de gestión de este tipo se hace cada vez más urgente entre las organizaciones, en todos los sectores, y en el mundo en general, a fin de reducir los altos riesgos que por el mal aprovechamiento de los recursos se enfrentan y se afrontarán en el futuro.

Desde la perspectiva financiero-gerencial, como se refirió en la gestión de operaciones y se destacó la importancia del ciclo PHVA, aquí también la planificación resulta fundamental porque se analiza toda la empresa desde el punto de vista interno y externo para arribar a las estrategias y objetivos hacia donde se conducirá a la organización.

La preparación e implementación de un plan estratégico confiere una larga lista de beneficios: incremento de los beneficios, mejora de la asignación de recursos, mejora en la satisfacción de clientes, mejora en la moral de empleados, aumento en la rentabilidad sobre la inversión, aumento de la rentabilidad sobre los activos. (Barbero, J., 2006).

Un plan estratégico, como se aprecia en el gráfico 4, conlleva cambios en distintas áreas de la empresa, los cuales implican un trabajo paralelo al trabajo cotidiano que viene desarrollando cada trabajador.

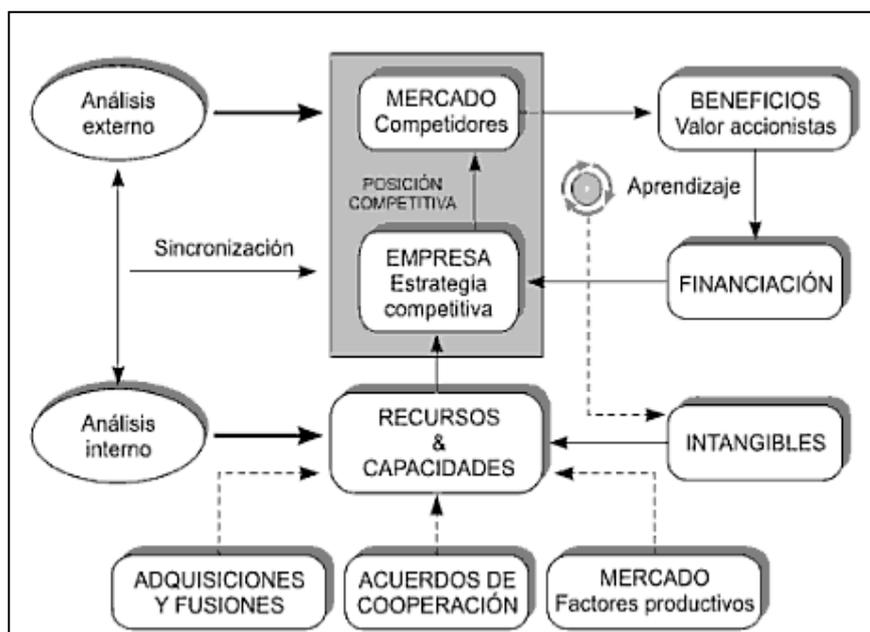


Gráfico 4. Modelo de plan estratégico

Fuente: Modelo conceptual para el análisis estratégico de la empresa: posición competitiva (Ventura, 2008)

Por otro lado, al tratarse de cambio, implica vencer la resistencia al mismo, que se da de manera natural en todas las personas y ante todas las circunstancias de la vida. A pesar de que el plan tendrá como resultado una empresa más eficiente, que responda a las necesidades del mercado, con una orientación al cliente, y con un concepto de calidad total introducido en todos sus procesos, es decir, fortalecida estructuralmente, los cambios además implican un cierto grado de temor, inestabilidad y mayor esfuerzo.

El impacto de la ausencia de planeación o la limitada y deficiente planeación deriva en costos muy altos para la organización que se reflejan en su bajo desempeño o baja participación de mercado.

En función de los resultados alcanzados por cada empresa se determina la posición competitiva de cada una de ellas. Así, si se comparan dos empresas A y B, pertenecientes a una misma industria, se dice que A tiene una ventaja competitiva sobre B, si la rentabilidad de A es superior a la de B, en cuyo caso B está en una situación de desventaja competitiva. De forma general, puede tomarse como referencia los resultados medios de todas las empresas de una industria determinada, pudiendo señalar que una empresa tiene ventaja competitiva si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad promedio de la industria en que compite. (Ventura, J., 2008).

En la planeación resulta clave un buen análisis estratégico desde el punto de vista metodológico como desde el punto de vista de la calidad de la información. Muchos autores, en el desarrollo del análisis estratégico, consideran cuatro etapas o pasos. El primero dedicado al análisis competitivo que entraña la evaluación de la estructura del sector y de los competidores individuales, con el propósito de determinar probables oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades al compararse con los competidores.

El segundo y tercer pasos se corresponden de forma respectiva con el diagnóstico y pronosticación del medio ambiente de la organización y presupone la evaluación actual y futura, en ese orden, del status de las variables económicas, tecnológicas, políticas, sociales y otras, para precisar probables oportunidades y amenazas.

El cuarto paso se consagra a la realización de un minucioso análisis interno, con vistas a precisar las fortalezas y debilidades de la entidad. Los tres pasos iniciales se asocian al análisis externo, que es donde en realidad este proceso alcanza su complejidad mayor, porque lleva implícito la evaluación de toda una serie de aspectos que se salen del marco de la organización, que indudablemente implican la búsqueda por diversas vías de información que no se tiene y que es necesaria.

Especialmente, en el primer paso en el que, al estudiar la Estructura del Sector, normalmente hay que apoyarse en la evaluación de las “Cinco Fuerzas de la Competencia” planteadas por Porter – la rivalidad entre los competidores existentes; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores; la amenaza de nuevas entradas al sector y la amenaza de productos sustitutivos -, la bibliografía especializada refiere que, en la economía de mercado suele acudir hasta el espionaje y en el mejor de los casos a los servicios de firmas consultoras que se dedican a estos estudios. Ello es válido también para la evaluación de los competidores individuales, lo cual está comprendido en el propio primer paso, y por extensión, para los requerimientos de los pasos segundo y tercero.

En el caso del cuarto paso se sugiere no dejar de considerar lo planteado por Porter con relación a la Cadena de Valor, teniendo en cuenta que es un procedimiento de análisis en el que deben apoyarse las empresas para, a partir de la disgregación en sus actividades relevantes, comprender el comportamiento de los costos, dónde y cómo se crea el valor y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales que pueden dar lugar a ventajas competitivas.

El despliegue de objetivos ha de asegurar que los objetivos de empresa y de clientes están alineados, son adecuadamente desplegados a lo largo de la empresa y que existe una sistemática para su seguimiento y revisión periódica. De manera específica, ese proceso debe garantizar que se identifican las necesidades y expectativas de los clientes, que se convierten en estándares de los procesos concernidos, que se mide el nivel de satisfacción alcanzado, y que los resultados de la medición se utilizan para viabilizar y mejorar los procesos (Pérez Fernández, J., 2010).

2.3 Definiciones Conceptuales

Las siguientes son un conjunto de definiciones conceptuales que resultan claves para el desarrollo de la presente investigación.

Actividades de evaluación.- son aquellas que se realizan con el propósito de evitar que los errores alcancen al cliente o a un nivel más elevado del montaje. Las actividades de evaluación no reducen el número de errores, tan solo detectan un porcentaje mayor de los mismos en la producción antes que de que se expidan al cliente de la empresa.

Actividades preventivas.- son aquellas que tienen un efecto positivo sobre la capacidad de una persona para que haga bien el trabajo todas las veces, o en otras palabras, las actividades que mejoran el primer rendimiento. Conforme incrementamos las actividades preventivas reducimos el costo de los errores totales porque reducimos el número total de errores.

Control de Gestión.- función de control que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo a los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Costos controlables de la no calidad.- son aquellos sobre los cuales la dirección tiene control directo para asegurarse de que solo los productos y servicios aceptables por el cliente se remiten al mismo. Los costos controlables de la no calidad se subdividen en dos categorías: Costos de prevención y costos de evaluación.

Costos de prevención.- son todos aquellos gastos realizados para evitar que se cometan errores, o diciéndolo de otra manera, todos los costos implicados para ayudar a que el trabajador haga bien su trabajo todas las veces. Si se miran desde un punto financiero, no son un costo. Son una inversión a futuro, que a menudo se llama inversión para evitar costos.

Costos de evaluación.- son el resultado de la producción ya acabada ya la auditoría del proceso para medir la conformidad con los criterios y procedimientos establecidos. Dicho de otra manera los costos de evaluación son lo gastado para determinar si la actividad se hizo bien todas las veces.

Costos de errores internos.- son los costos en que incurre la empresa como consecuencia de los errores detectados antes de que la producción sea aceptada por el cliente de la empresa.

Costo de no calidad del cliente.- tiene lugar cuando un producto no satisface las expectativas del mismo costo típico de los clientes, incluyen pérdida de productividad, costos de desplazamiento y tiempo gastado para devolver la mercancía defectuosa, horas extras para alcanzar la producción porque el producto está fuera de especificación y costos de reparación al estar caduco el período de garantía, entre otros

Costo de insatisfacción del cliente.- costos que están en función de los ingresos perdidos frente a la calidad del producto.

Calidad.- Comprende las características y particularidades de un producto o servicio que satisfacen las necesidades explícitas o implícitas de un cliente.

Costos de no calidad.- son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad, y por tanto de los fallos y errores en el diseño, desarrollo y producción, y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor (Cuatrecasas, L., 1998). Es el costo incurrido en determinar si la producción es aceptable, mas cualquier costo en que incurra la empresa porque la producción o el servicio brindado no cumplió las especificaciones / expectativas del cliente.

Costos no identificados.- aquellos que los sistemas de información no los registran, ni son presentados en los estados financieros. Derivan de la gestión de las distintas áreas de la empresa y representan oportunidades de mejora de rentabilidad. Tienen lugar cuando un producto no satisface las expectativas del cliente interno y externo; incluyen pérdida de productividad, costos de desplazamiento y tiempo gastado para devolver la mercancía defectuosa, horas extras para alcanzar la producción porque el producto está fuera de especificación y costos de reparación al estar caduco el período de garantía, entre otros

Mudas.- término de origen japonés usado para referirse desperdicio o despilfarro, desarrollada por Taichi Ohno (mentor y artífice del Just in Time).

Rentabilidad.- la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. Existen cuatro nociones fundamentales de rentabilidad:

- La rentabilidad sobre las ventas (ROS)
- La rentabilidad económica (ROA)
- La rentabilidad financiera (ROE)
- La rentabilidad de un proyecto (ROI)

Sistema.- Conjunto de reglas, normas, procesos y herramientas ordenadamente relacionadas e interdependientes y que contribuyen a un objetivo común.

Sistema de alerta financiero.- Sistema de información compuesto por una serie de lineamientos que evidencien las fuentes por la que se pierde rentabilidad y una manera estructurada de medirlos en los planos de la administración, relación de clientes, operaciones y gestión de personas.

El sistema, combina la información disponible a partir de diferentes fuentes de la operación de la empresa y presenta un mapa de situación que le da la capacidad a la dirección para tomar las medidas correctivas o preventivas para evitar o minimizar sus efectos en la rentabilidad

Sistema de Información financiera.- Es la información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

Los estados financieros básicos son:

- **Estados de situación financiera o balance general**, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- **El estado de resultados o estado de actividades**, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- **El estado de flujo de efectivo**, que indica las fuentes de las que la empresa ha obtenido fondos y del uso de los mismos.

- **El estado de cambios en el patrimonio neto**, que muestra las variaciones ocurridas en los dos últimos periodos, en las cuentas patrimoniales.

Seis Sigma.- es una estrategia de negocios que emplea una metodología que busca reducir la variabilidad de los procesos y minimizar errores, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente y obtener beneficios económicos en la Empresa.



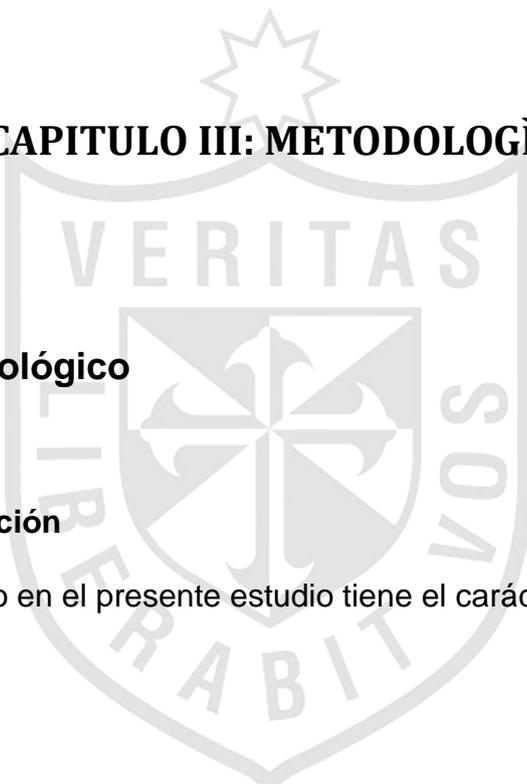
2.4 Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

Los componentes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultos en la gestión financiero-gerencial, la gestión de clientes, la gestión de operaciones y la gestión de recursos humanos.

2.4.2 Hipótesis específicas

1. Las variables del componente de la gestión de clientes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultas en la pérdida de clientes, la gestión de clientes actuales y los nuevos clientes.
2. Las variables del componente de la gestión de recursos humanos del sistema de costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultas en la rotación de personal, la gestión de personas y el nuevo personal.
3. Las variables del componente de gestión de operaciones de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultas en el tiempo de ciclo, la gestión de procesos y la gestión de inventarios.
4. Las variables del componente de gestión financiero-gerencial de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultas en el planeamiento, la organización y la dirección.



CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1 Diseño metodológico

Método de investigación

El método a empleado en el presente estudio tiene el carácter cuantitativo y cualitativo

Tipo de Investigación

De carácter descriptivo y explicativo no experimental ya que la precisión de costos no identificados va a evidenciar las fuentes de mejora de rentabilidad.

Dimensiones de la investigación

Por el tiempo y periodo del estudio, la investigación tuvo las siguientes dimensiones:

- Transversal: La obtención de la información se realizó el mes de Junio de 2012
- Prospectivo: porque la obtención de la información se efectuó en tiempo de desarrollo del estudio.
- Social: se evaluaron empresas grandes, pequeñas y medianas de la muestra del sector manufactura y servicios en Lima.
- Espacial: se realizó en el Departamento de Lima

3.2 Población y muestra

La población considerada son las empresas grandes y las empresas PYME (pequeñas y medianas), caracterizadas por un tope de 200 trabajadores o 20 millones de soles de facturación anual) de Lima.

Para el estudio se emplea la técnica de muestreo no probabilístico, del tipo intencional por lo tanto la muestra es dirigida. El tamaño de la muestra es determinada por punto de saturación. Se consideró en la muestra a 28 empresas de diversos sectores de la actividad económica de producción y servicios en Lima. Para su selección se consideró las posibilidades de acceso a información, las redes de contacto, empresas postulantes a premios a la calidad.

Estas se muestran en a continuación:

- Repsol
- Texpunto
- Mc Pherson & Co
- Procesados Industriales SAC
- Destilerias Unidas SAC
- Alimetos Procesados SA
- Stilar Energy
- Dynaflux Sa

- Interseguro
- ODIN del Perú
- Rotapel SA
- Intralot del Perú
- HDEC Representaciones
- Natural Store Perú
- Publicom
- Global Crossing
- Industrial Virú
- Atento Perú
- Edpyme Solidaridad
- Purolator
- Industrial Yale del Perú SAC
- UFITEC
- AE Tributaristas
- Pesquera Hayduk SA
- Sopryn
- Hiper SA
- Inka Crops
- Procesados Industriales

3.3 Operacionalización de variables

Variable dependiente: Costos no identificados

Costos que evidencien las fuentes por las que se pierde rentabilidad y una manera estructurada medirlos y reducirlos, en los planos financiero/gerencial, gestión de clientes, gestión de operaciones y gestión de personas

Variables independientes:

Las variables independientes (4) se muestran en el cuadro 1.

Tabla 1. Variables independientes del estudio

Variables	Dimensiones	Indicadores
Gestión de clientes	Pérdida de clientes	Referencias negativas
		Vida media
		Deserción de clientes
	Gestión de clientes actuales	Tipología de clientes
		Propuesta de valor
		Satisfacción de clientes
		Umbrales de satisfacción
	Nuevos clientes	Lealtad de clientes
		Curva de Adopción
		Adquisición de clientes
Gestión de personas	Rotación de personal	Ventas que no se concretan
		Deserción de personal
		Vida media
	Gestión de personas	Referencias negativas
		Enfoque de gestión
		Gestión de conocimientos
		Satisfacción de personal
	Nuevo personal	Umbrales de satisfacción
		Lealtad de personal
		Reclutamiento de personal
Gestión de operaciones	Tiempo de ciclo	Curva de experiencia
		Planificación de las operaciones
		Set-up
	Gestión de procesos	Lean
		Gestión de las operaciones
		Eficiencia eficacia
		Calidad
	Gestión de inventarios	Productividad
		Desperdicios (Mudas)
		Justo a tiempo
Financiero - Gerencial	Planeamiento	Orden y limpieza
		Planificación estratégica
		Análisis estratégico
	Organización	Despliegue de objetivos
		Modelo de organización
		Comunicación
		Roles y responsabilidades
	Dirección	Cultura organizacional
		Orientación estratégica
	Liderazgo	
	Sustentabilidad	

Fuente: Elaboración propia

3.4 Técnicas de recolección de datos

3.4.1 Descripción de los instrumentos

Se aplicaron encuestas a los directivos de las empresas empleado un cuestionario estructurado. Considerando que se está aplicando la técnica de muestreo no probabilístico, este levantamiento de información se complementó realizando entrevistas directas a un grupo de empresarios.

En el anexo se muestra el cuestionario utilizado para este propósito, así como as empresas participantes en la investigación.

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó presentando estadísticamente cuadros de frecuencia, así como gráficos que expresen en porcentajes los resultados obtenidos. Así mismo se interpreta y resume el enfoque de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a los representantes de las empresas seleccionadas para este estudio.

Se utilizó la escala de Likert, como se muestra en el gráfico 5:

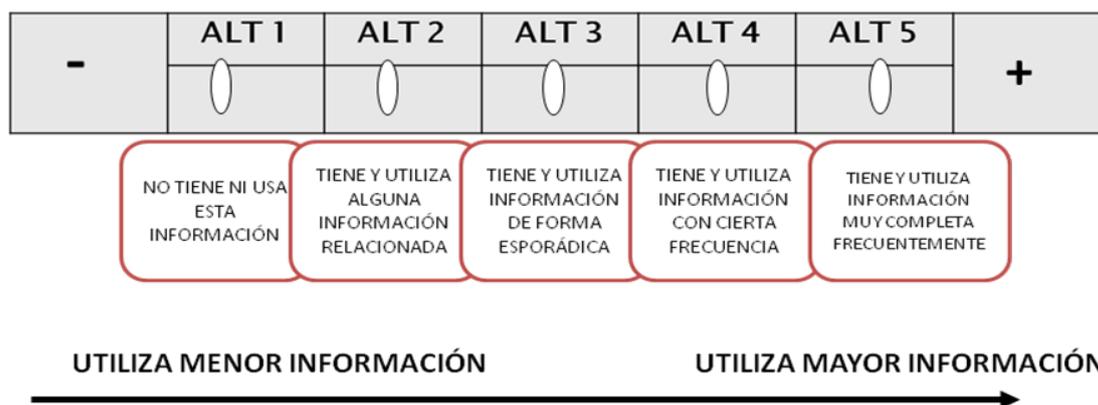


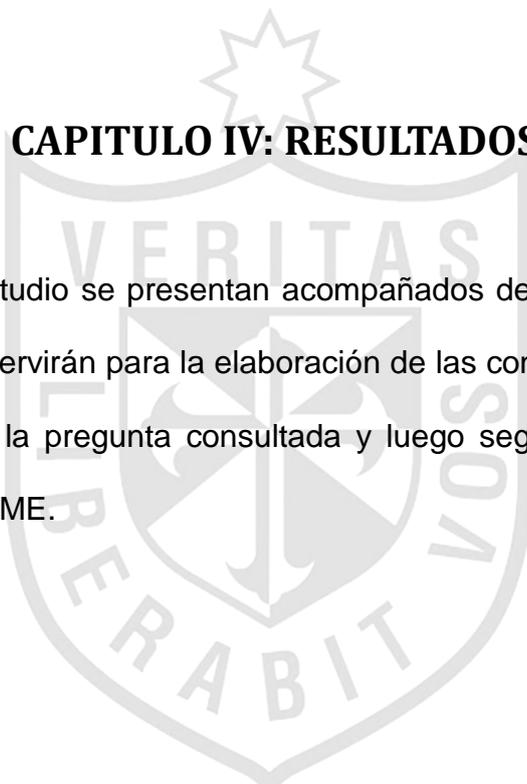
Gráfico 5. Escala de valorización

Fuente: Elaboración propia

3.6 Aspectos éticos

La presente investigación se basa en que desde el punto de vista ético, la transparencia de la información es una condición y una cualidad del desarrollo de una empresa socialmente responsable. Así mismo se guió por los siguientes principios éticos:

- La información que se recabe solo será usada para los fines del estudio
- La información confidencial se presentará de manera agregada y en ningún caso de manera individual
- Se respetarán los derechos de propiedad de la información.
- Se mantendrá un mensaje alturado, presentándose conclusiones de manera constructiva
- Se velará por la imagen de la institución
- Se respetarán los principios, reglamentos y políticas de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Financieras así como los de la USMP.



CAPITULO IV: RESULTADOS

Los resultados del estudio se presentan acompañados de comentarios sobre los hallazgos que luego servirán para la elaboración de las conclusiones. Se presenta el resultado global a la pregunta consultada y luego segmentada según sea la empresa grande o PYME.

4.1 Resultados de las encuestas

a) Tipo y amplitud de la información en la gestión de clientes

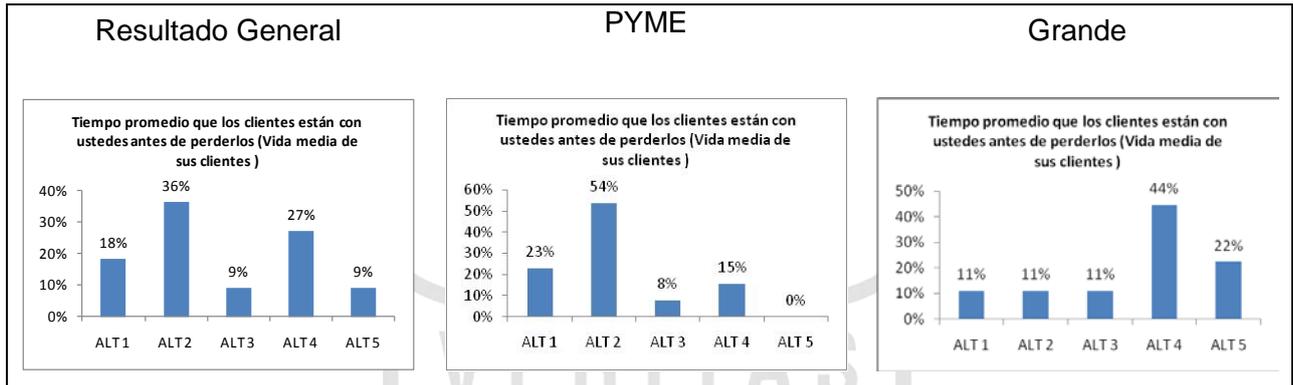


Gráfico 6. Vida media de clientes

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre el tiempo que los clientes están con las empresas (vida media de clientes), se tiene y utiliza mas en las grandes empresas (66%) que en las PYMEs (15%). Esto evidencia que no se conoce en su real dimensión el impacto de la pérdida de clientes sobre la rentabilidad y los sobre costos para captar nuevos clientes en reemplazo a los que se perdieron.

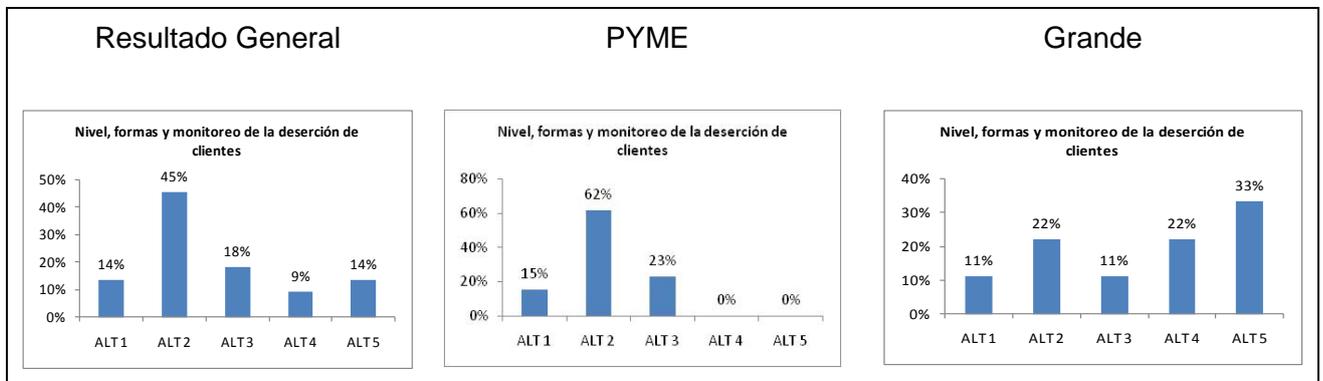


Gráfico 7. Niveles, formas y monitoreo de la deserción de clientes

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

En el 100% de las PYMEs no se cuenta con sistemas de información que alerten cuando se están perdiendo clientes, mientras que en las grandes empresas en un 55% de los casos se utiliza esta información.

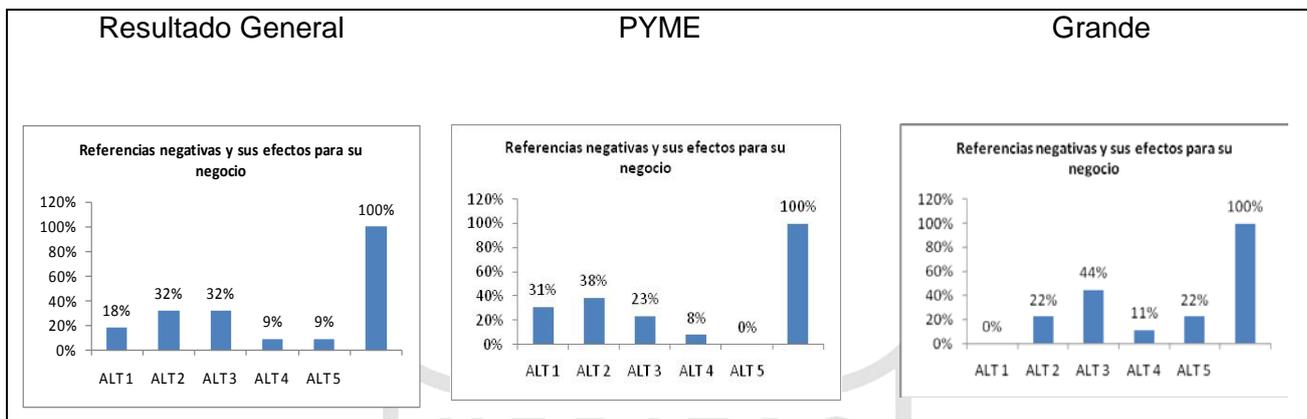


Gráfico 8. Referencias negativas y sus efectos para su negocio

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

Tanto en las PYMEs (8%) como en las grandes empresas (33%) las referencias negativas y sus efectos para su negocio no constituyen información que se use con frecuencia.

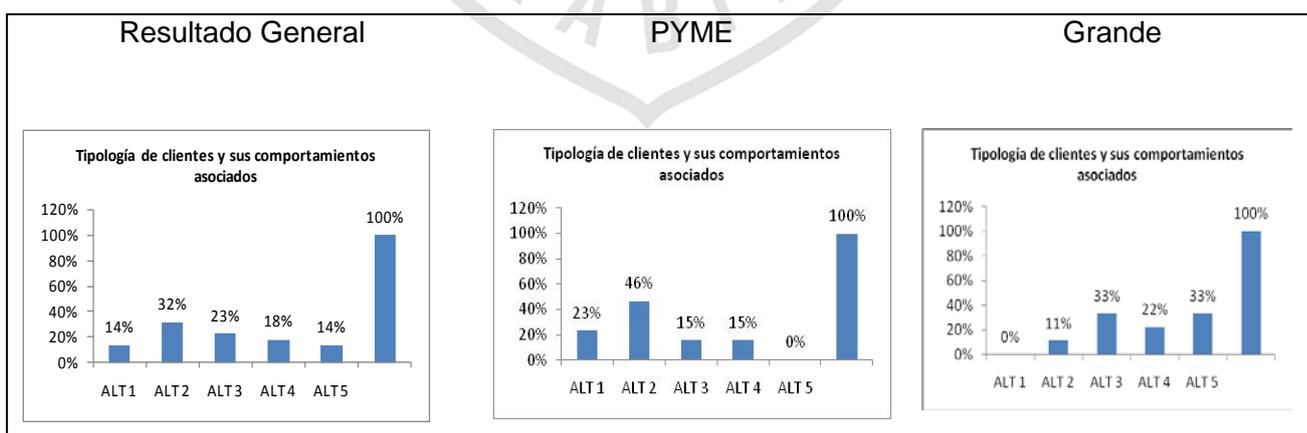


Gráfico 9. Tipologías de clientes y sus comportamientos asociados

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

En el 69% de las PYMEs no se han identificado las diversas tipologías de clientes y sus comportamientos asociados a efectos en la rentabilidad, mientras que en las grandes esto si se da en un 55% de los casos.

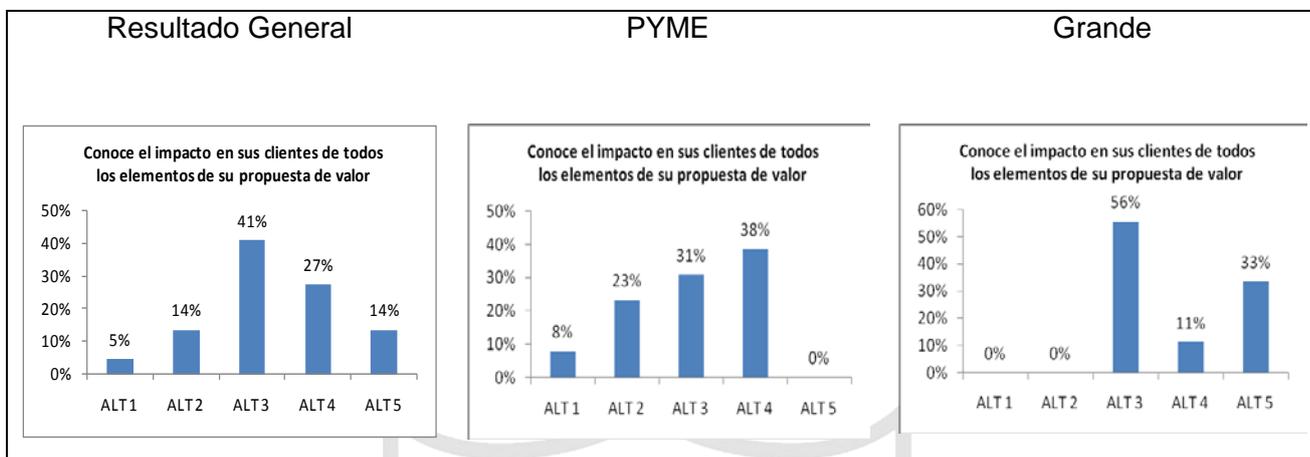


Gráfico 10. Impacto en los clientes de todos los elementos de su propuesta de valor

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 56% de las grandes empresas utiliza la información sobre el impacto de todos los elementos de su propuesta de valor de manera esporádica, mientras que en las PYMEs es el 31%.

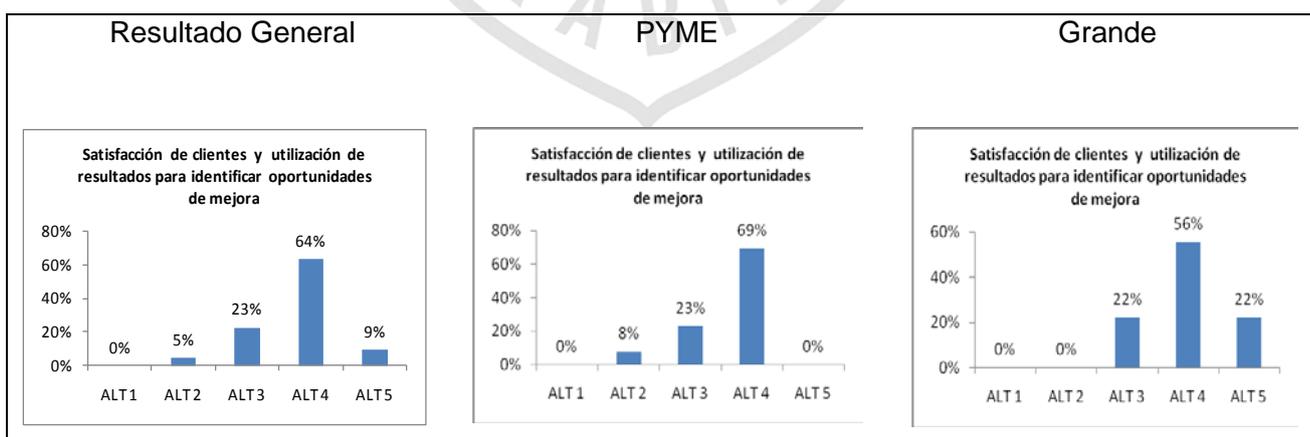


Gráfico 11. Satisfacción de clientes y utilización de los resultados para identificar oportunidades de mejora

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre satisfacción de clientes es utilizada para identificar oportunidades de mejora en un 69% en las PYMEs mientras que en la grandes empresas un 78% la utiliza frecuentemente.

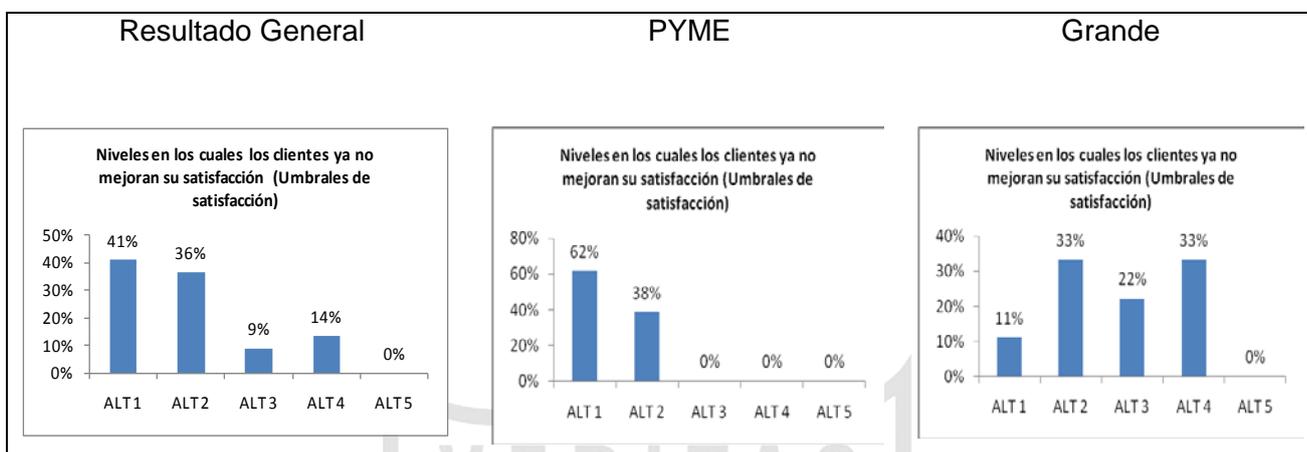


Gráfico 12. Umbrales de satisfacción

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre los niveles en los cuales los clientes ya no mejoran su satisfacción (Umbrales de satisfacción) no es utilizada en el 100% de las PYME's, mientras que en las grandes empresas un 33% la utiliza con cierta frecuencia.

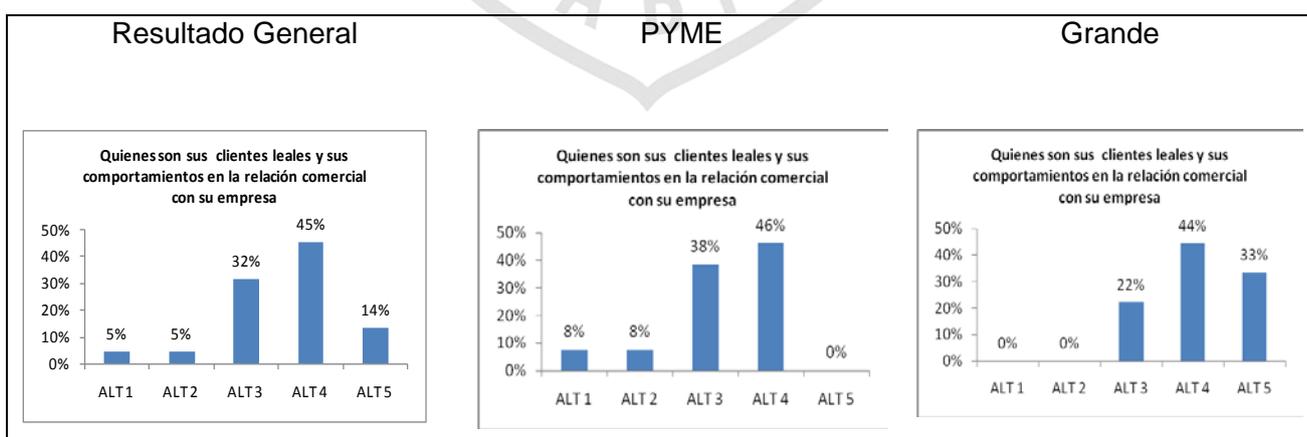


Gráfico 13. Clientes leales y su comportamiento en la relación comercial

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 46% de las PYMEs tiene y utiliza información con cierta frecuencia sobre quiénes son sus clientes leales y su comportamiento en la relación comercial, mientras que en las grandes empresas es se da en un 77%.

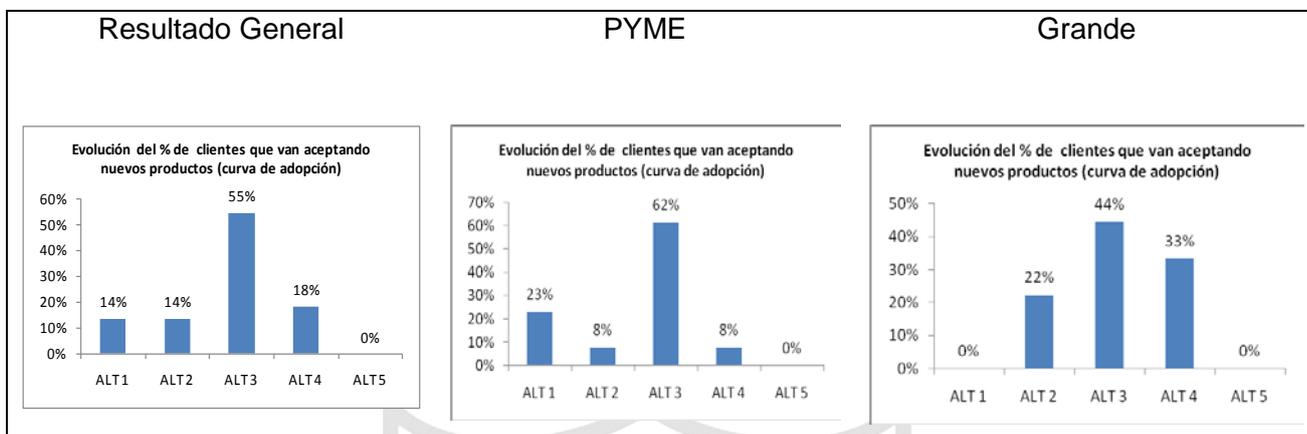


Gráfico 14. Curva de adopción

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 62% de las PYMEs utiliza información de forma esporádica sobre la distribución aproximada de los grupos de consumidores al momento de adoptar un producto (Curva de adopción), mientras que un 33% de las grandes empresas tiene y utiliza esta información de con cierta frecuencia.

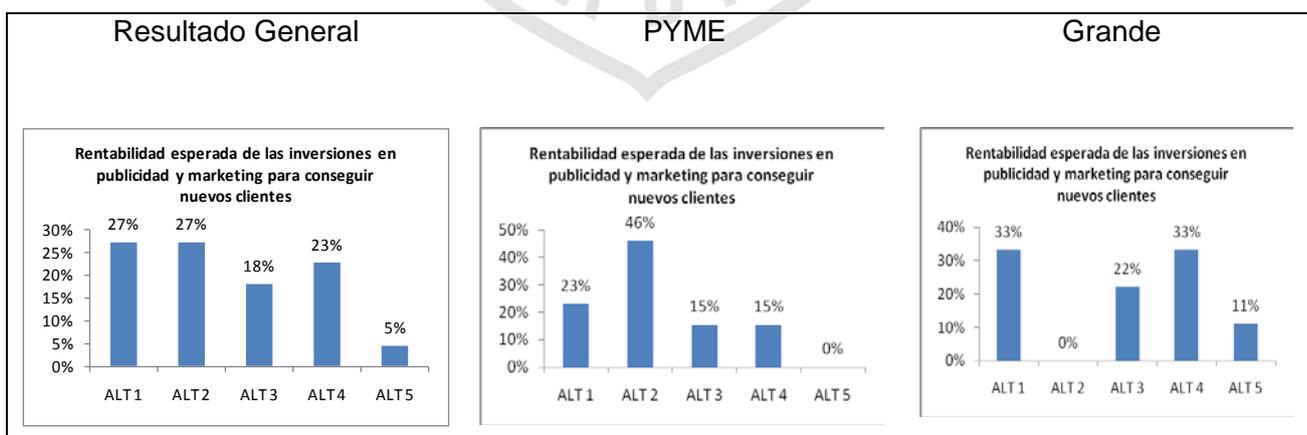


Gráfico 15. Rentabilidad esperada de las inversiones en publicidad y marketing para conseguir nuevos clientes

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre rentabilidad esperada de las inversiones en publicidad y marketing para conseguir nuevos clientes se tiene y utiliza con cierta frecuencia en un 15% de las PYMEs, mientras que en las grandes empresas tiene u usa esta información en un 44%.

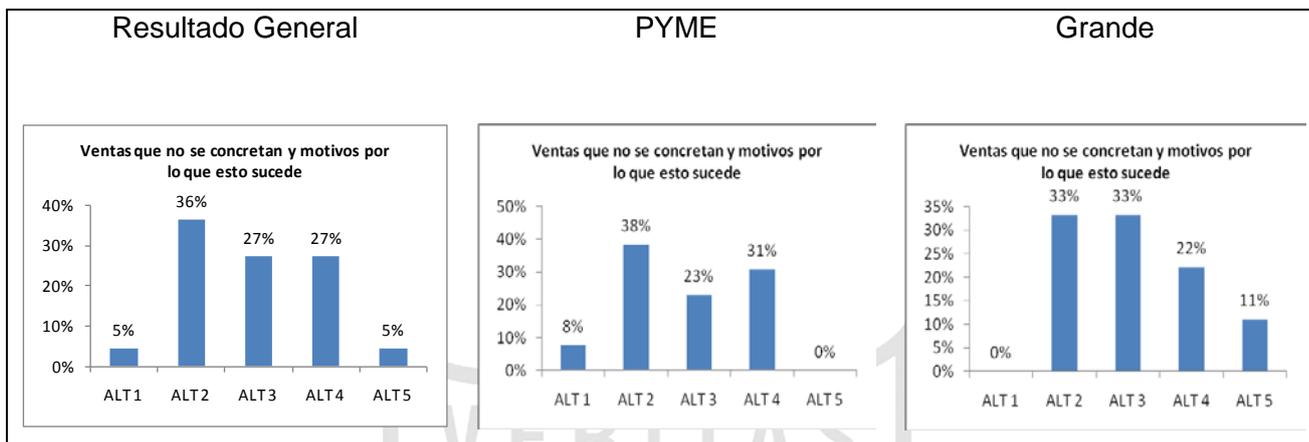


Gráfico 16. Ventas que no se concretan

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre las ventas que no se concretan y los motivos por los cuales esto sucede se utiliza con cierta frecuencia en un 31% de las PYMEs y en 33% de las grandes se utiliza con mucha o cierta frecuencia.

b) Tipo y amplitud de la información en la gestión de personal

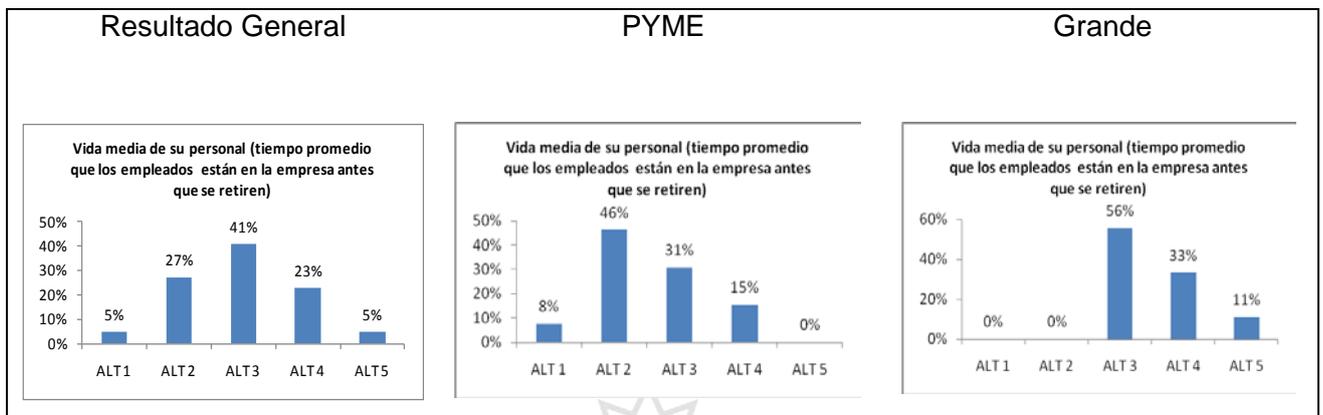


Gráfico 17. Vida media del personal

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre el tiempo que los empleados están con las empresas (vida media del personal), se tiene y utiliza mas en las grandes empresas (44%) que en las PYMEs (15%). Esto evidencia que en la gestión de personas no se conoce en su real dimensión el impacto de la pérdida de personal ni los sobrecostos que esto significa.

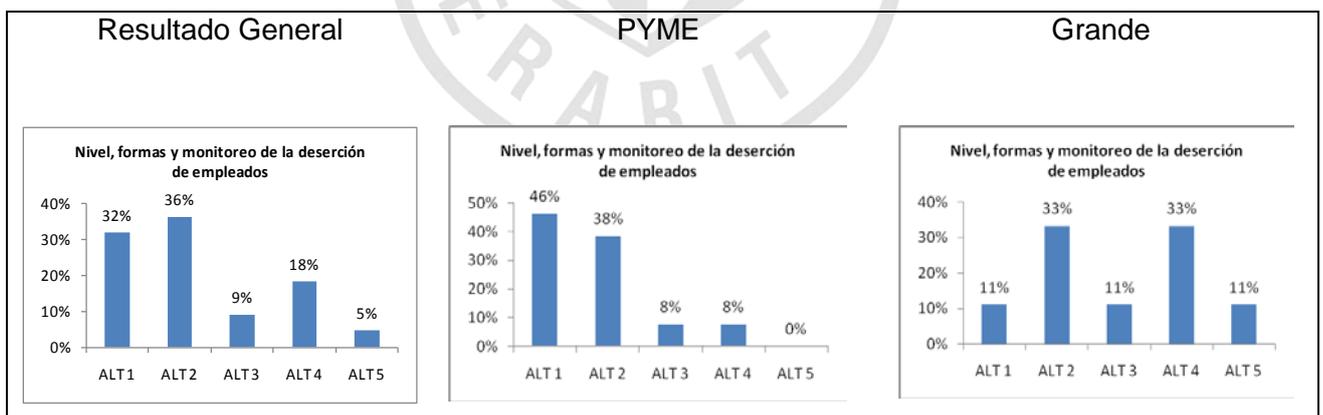


Gráfico 18. Nivel y formas de la deserción de empleados

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre el nivel y forma de la deserción de empleados en un 8% de las PYMEs se utiliza con cierta frecuencia, mientras que en las grandes empresas en un 44% se utiliza con cierta y mucha frecuencia.

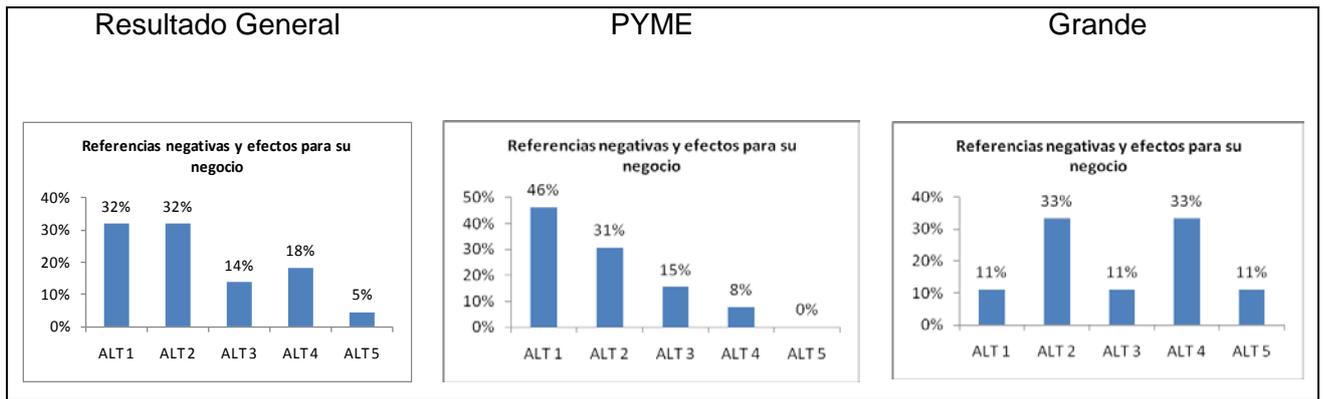


Gráfico 19. Referencias negativas y los efectos para su negocio

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

Las referencias negativas y los efectos para su negocio es conocida y utilizada con cierta frecuencia en un 8% de las PYMEs y en un 44% de las grandes empresas.

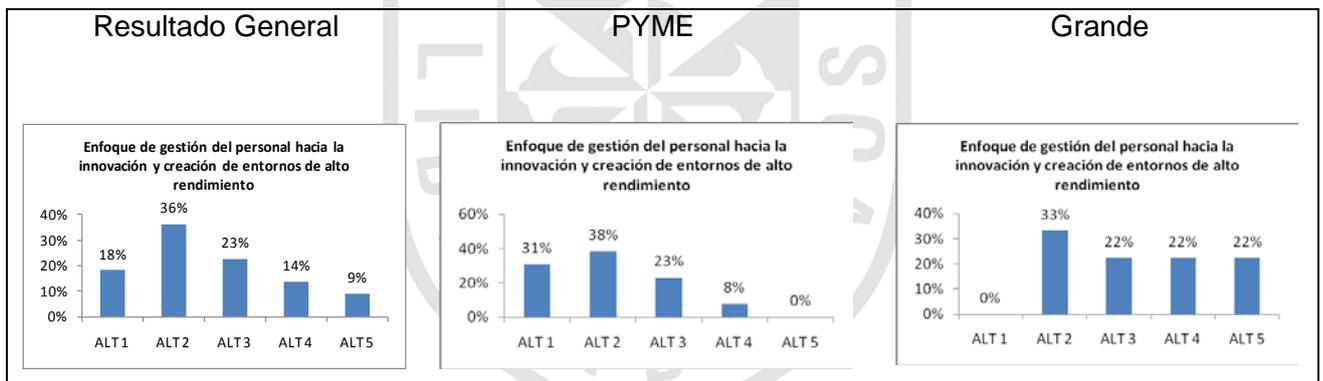


Gráfico 20. Enfoque de gestión de personal hacia la innovación y creación de entornos de alto rendimiento

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

Los resultados del enfoque de gestión de personal hacia la innovación y creación de entornos de alto rendimiento, es información que se utiliza con cierta frecuencia en el 8% de las PYMEs y en el 44% de las grandes se utiliza con mucha y cierta frecuencia.

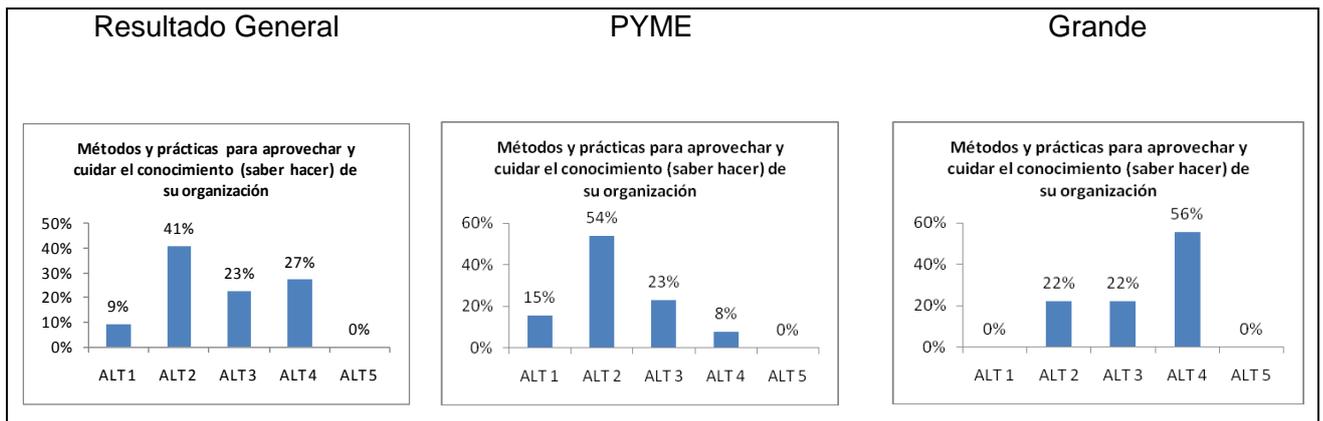


Gráfico 21. Métodos y prácticas para aprovechar y cuidar el conocimiento de su organización

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre los métodos y prácticas para aprovechar y cuidar el conocimiento de su organización en el caso de la grandes empresas se tiene y utiliza con mucha y cierta frecuencia en un 56%, mientras que en las PYMEs en un 8%.

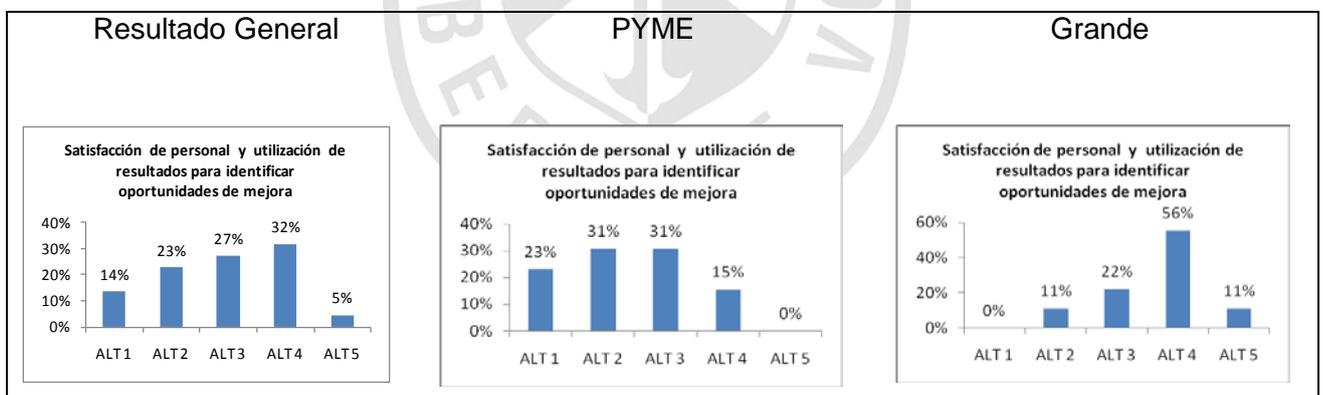


Gráfico 22. Satisfacción de personal y utilización de resultados para identificar oportunidades de mejora

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 15 % de las PYMEs utiliza y gestiona información sobre la satisfacción de personal y utiliza con cierta frecuencia los resultados para identificar oportunidades de mejora, mientras que en las grandes empresas se da en un 66%.

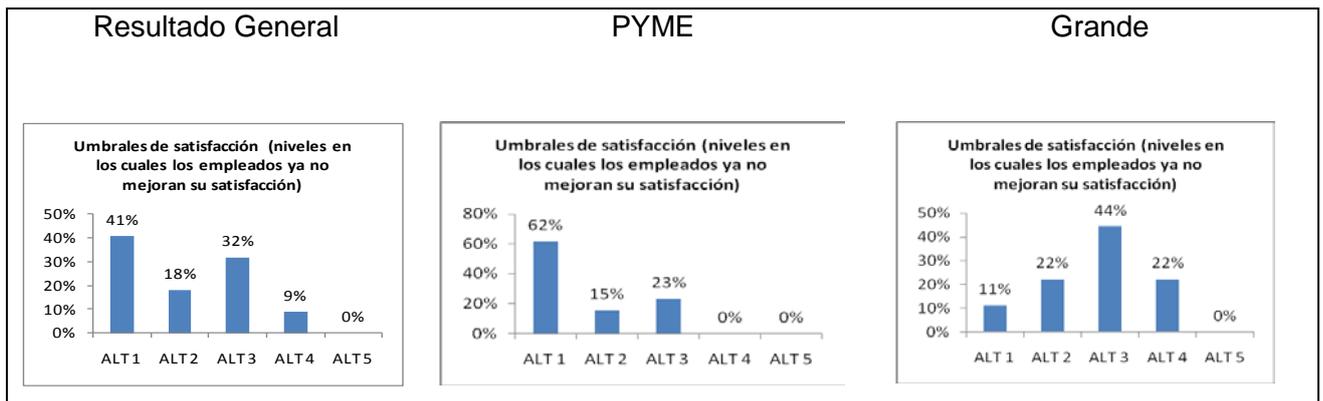


Gráfico 23. Umbrales de satisfacción

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre los niveles en los cuales los empleados ya no mejoran su satisfacción (Umbrales de satisfacción) es utilizada de forma esporádica en un 23% de las PYME's, mientras que en las grandes empresas un 44% la utiliza pero también de manera esporádica.

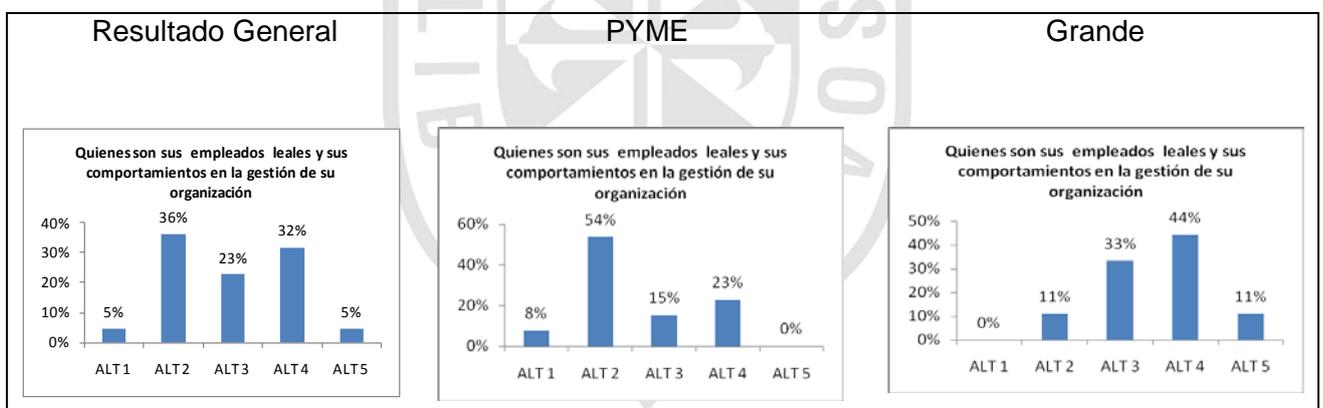


Gráfico 24. Empleados leales y sus comportamientos en la gestión de la organización

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La lealtad de los empleados y sus comportamientos en la gestión de la organización se utiliza con cierta frecuencia en la PYMEs en un 23%, mientras que en las grandes empresas en un 55% se tiene y utiliza con cierta y mucha frecuencia.

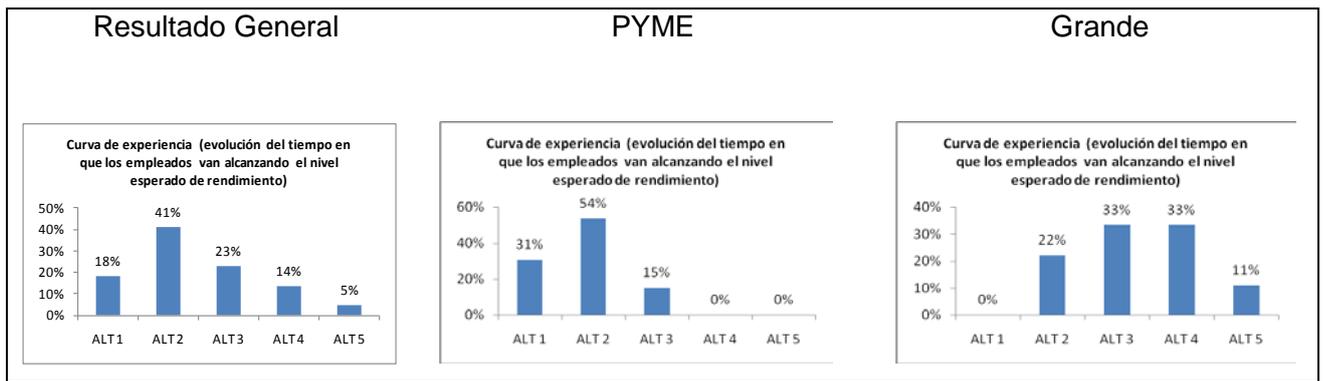


Gráfico 25. Curva de experiencia

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La curva de experiencia no es información que se maneje en las PYME´s más allá de un 15% de forma esporádica, mientras que en un 44% de las grandes empresas se tiene y utiliza esta información con mucha o cierta frecuencia.

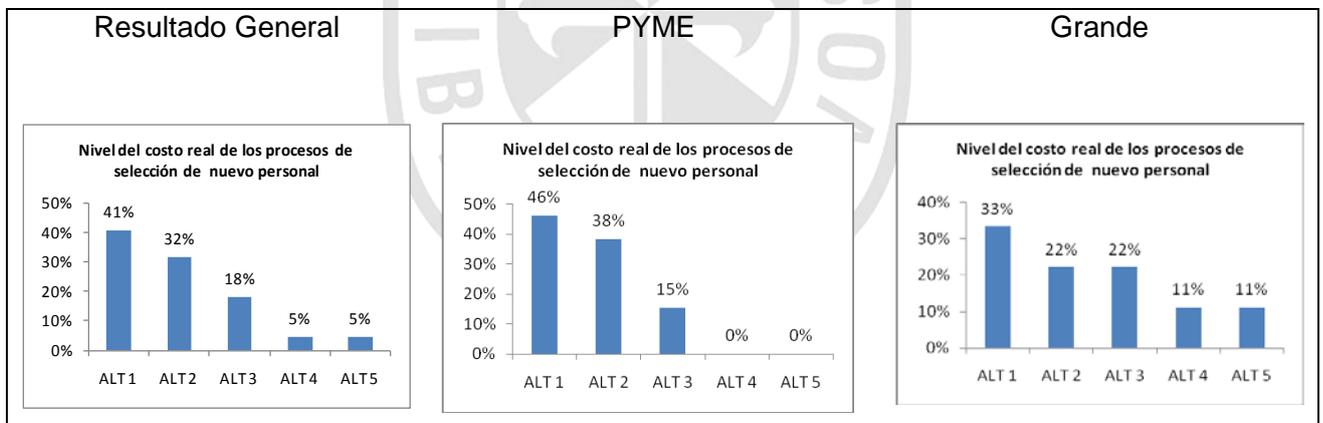


Gráfico 26. Costo real de los procesos de selección de personal

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre el costo real de los procesos de selección de personal, en las PYMEs se maneja en forma esporádica en un 15% de ellas mientras que en las grandes empresas un 22% la utiliza con mucha o cierta frecuencia.

c) Tipo y amplitud de la información en la gestión de operaciones

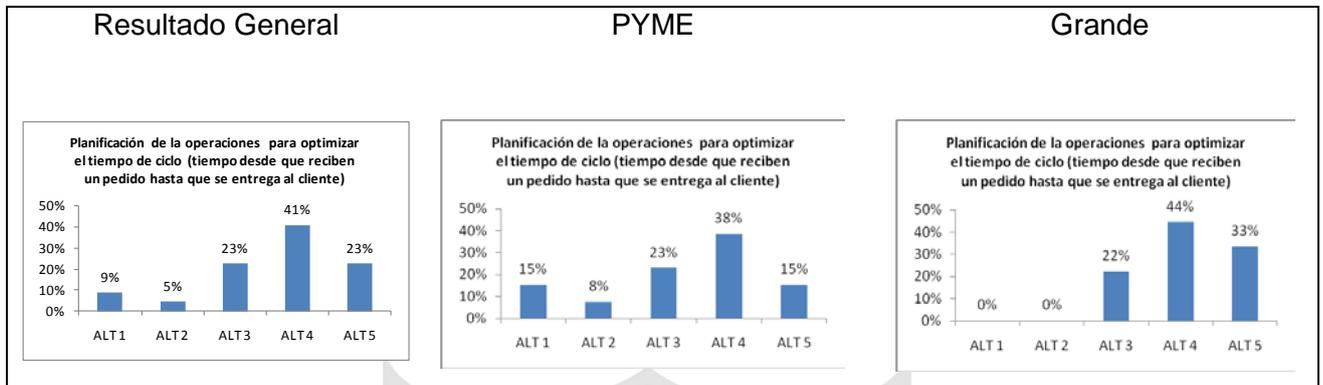


Gráfico 27. Planificación de las operaciones para optimizar el tiempo de ciclo
Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre la planificación de las operaciones para optimizar el tiempo de ciclo en un 53% de las PYMEs se tiene y utiliza con mucha o cierta frecuencia, mientras que esto se da en 77% de las grandes empresas.

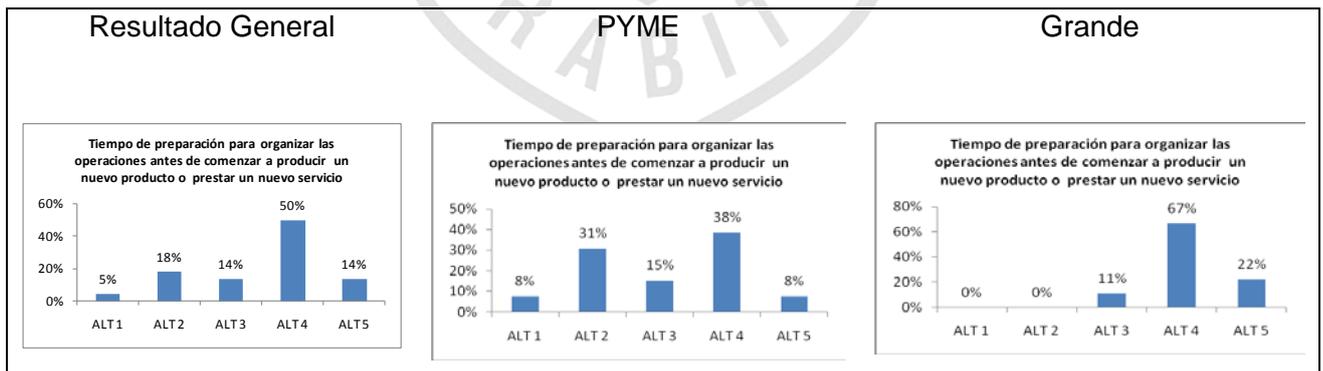


Gráfico 28. Tiempo de preparación para organizar las operaciones
Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011

La información sobre el tiempo de preparación para organizar las operaciones en un 89% de las grandes empresas se tiene y utiliza esta información con mucha o cierta frecuencia, mientras que en las PYMEs en un 46%.

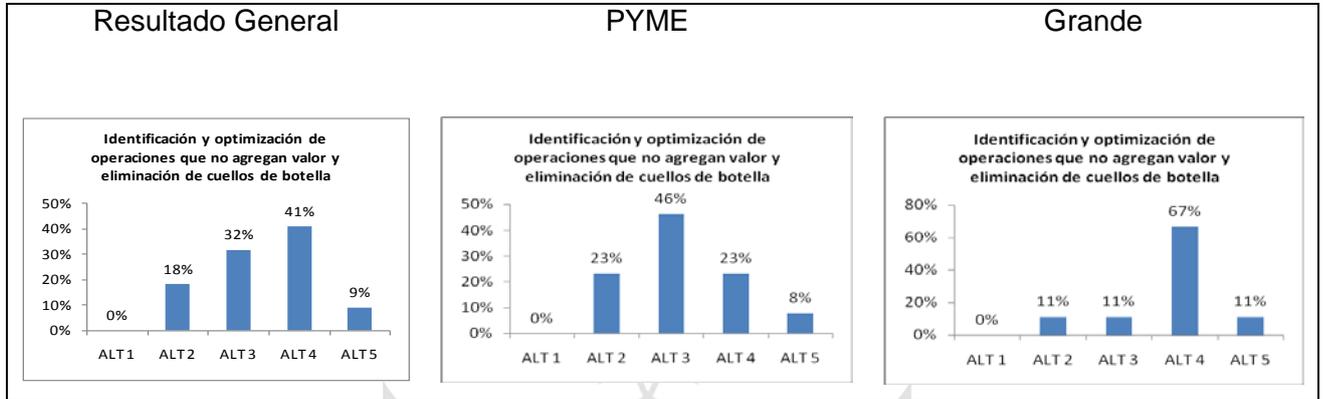


Gráfico 29. Identificación y optimización de operaciones que no agregan valor y eliminación de cuellos de botella

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre la identificación y optimización de operaciones que no agregan valor y la gestión de la misma para la eliminación de cuellos de botella en el 88% de las grandes empresas se utiliza con mucha y cierta frecuencia, mientras que en las PYMEs esto se da en un 31%.

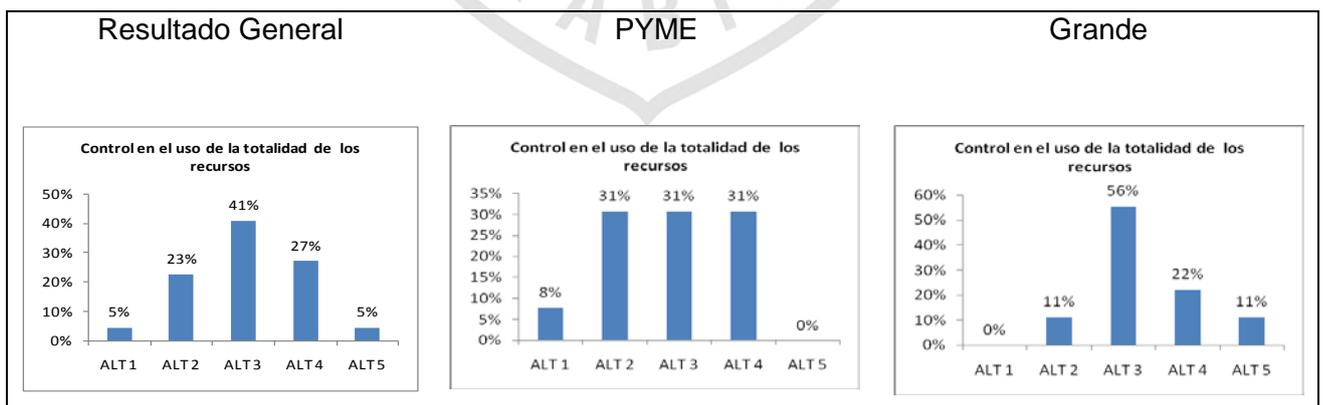


Gráfico 30. Control en el uso de la totalidad de los recursos

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información para poder controlar el uso de la totalidad de los recursos está en niveles cercanos en ambos, en las PYMEs es en un 31% mientras que en las grandes en un 33% donde su uso es con mucha o cierta frecuencia.

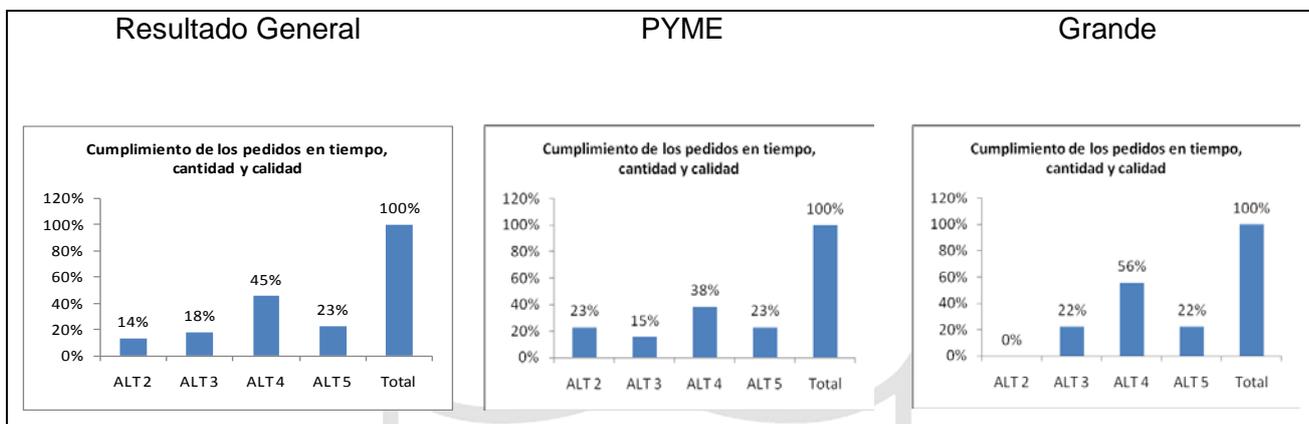


Gráfico 31. Cumplimiento de los pedidos en tiempo, cantidad y calidad
Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre el cumplimiento de los pedidos en tiempo, cantidad y calidad se tiene y utiliza con mucha o cierta frecuencia en un 61% de las PYMEs , mientras que en las grandes empresas se presenta esta situación en un 78%.

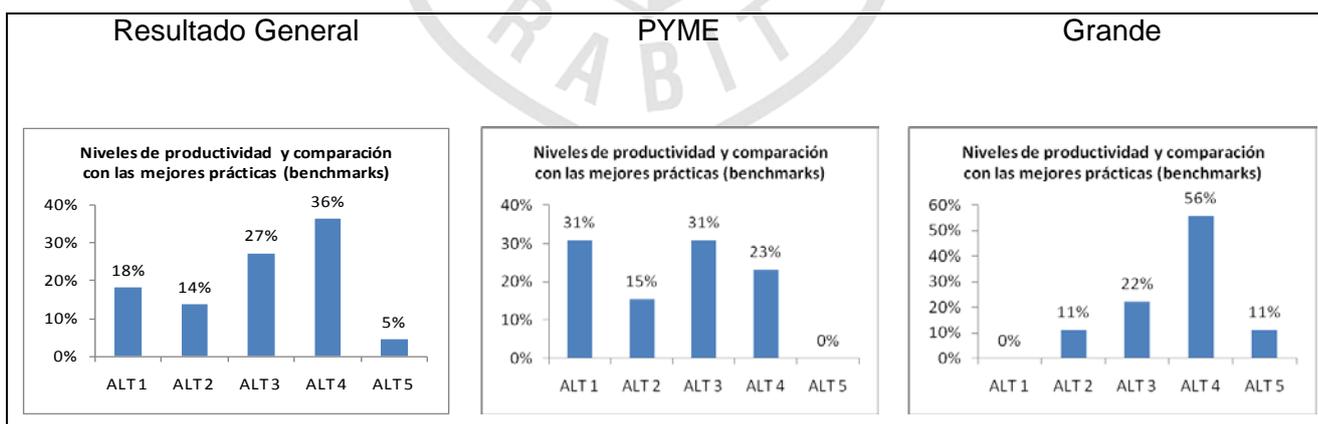


Gráfico 32. Niveles de productividad y comparación con las mejores prácticas
Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre niveles de productividad y comparación con las mejores prácticas se tiene y utiliza con mucha y cierta frecuencia en un 235 de las PYMEs y en 67% de las grandes empresas.

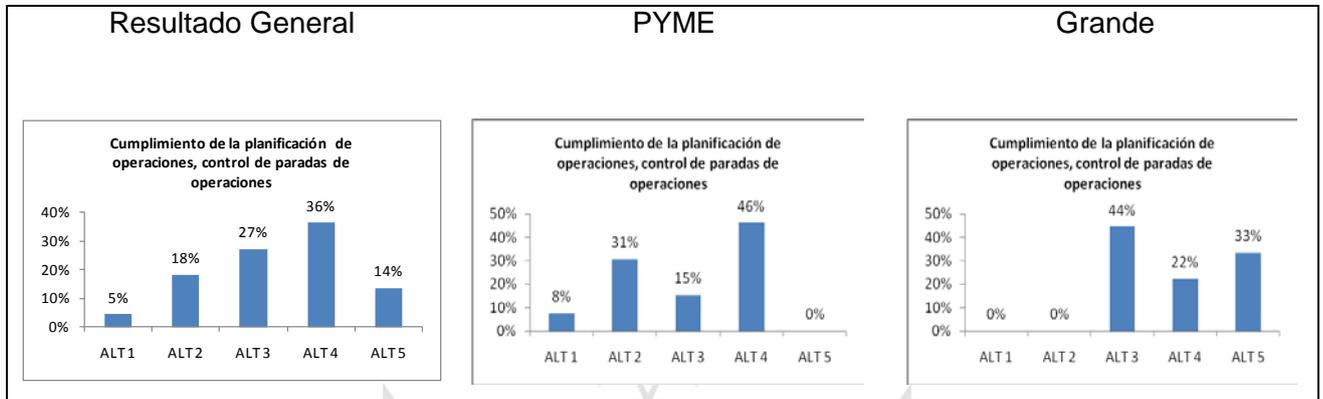


Gráfico 33. Cumplimiento de la planificación de las operaciones

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre el cumplimiento de la planificación de las operaciones y el control de las paradas de las operaciones en un 46% de las PYMEs se tiene y utiliza con cierta frecuencia, mientras que en las grandes empresas un 55% la tiene y utiliza con mucha y cierta frecuencia.

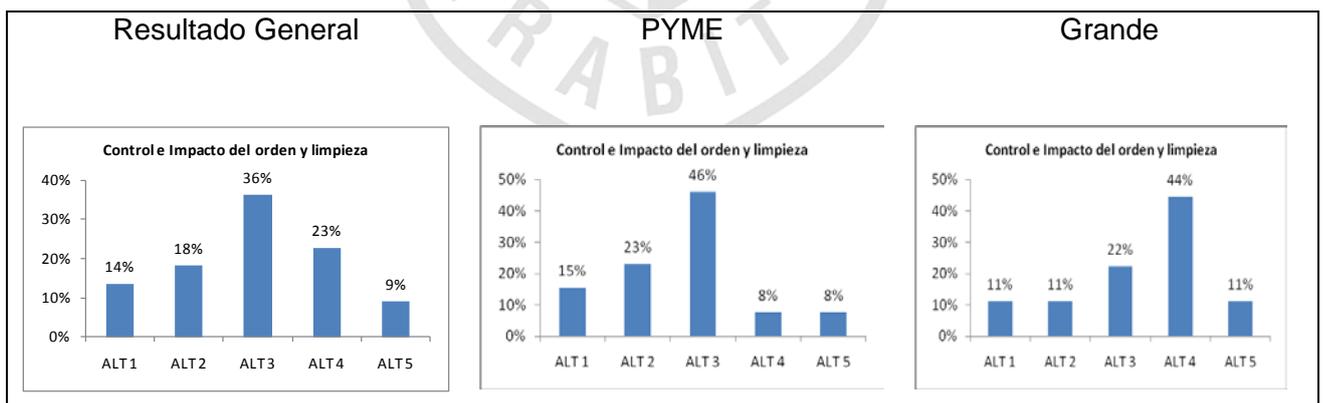


Gráfico 34. Control e impacto del orden y limpieza

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre el impacto del control del orden y limpieza, en las PYMEs es utilizada en un 16% y en un 55% en las grandes empresas con mucha y cierta frecuencia.

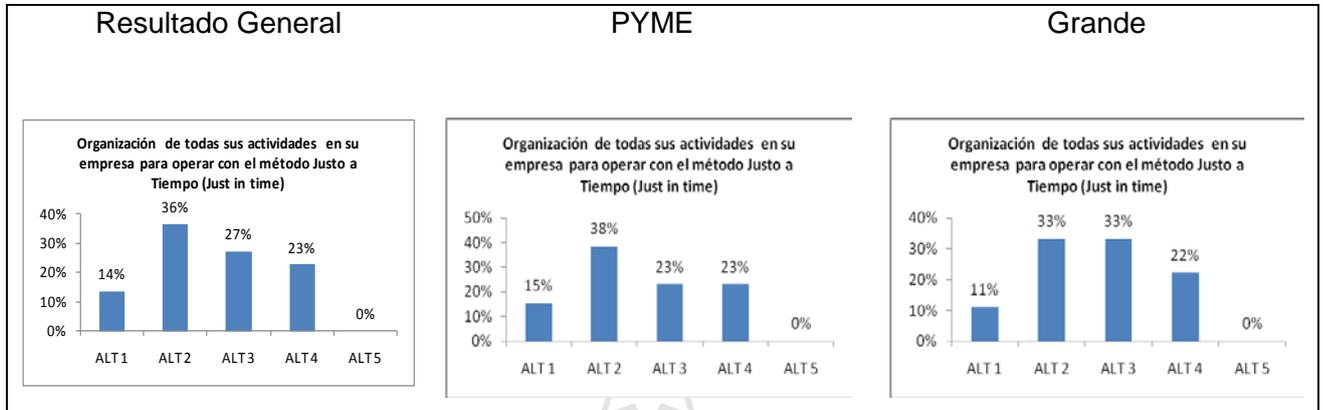


Gráfico 35. Organización de sus actividades para operar con el método justo a tiempo

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

En las PYMEs un 46% tiene y utiliza de forma esporádica y con cierta frecuencia información sobre sus actividades para operar con el método justo a tiempo, mientras que en las grandes es un 55%.

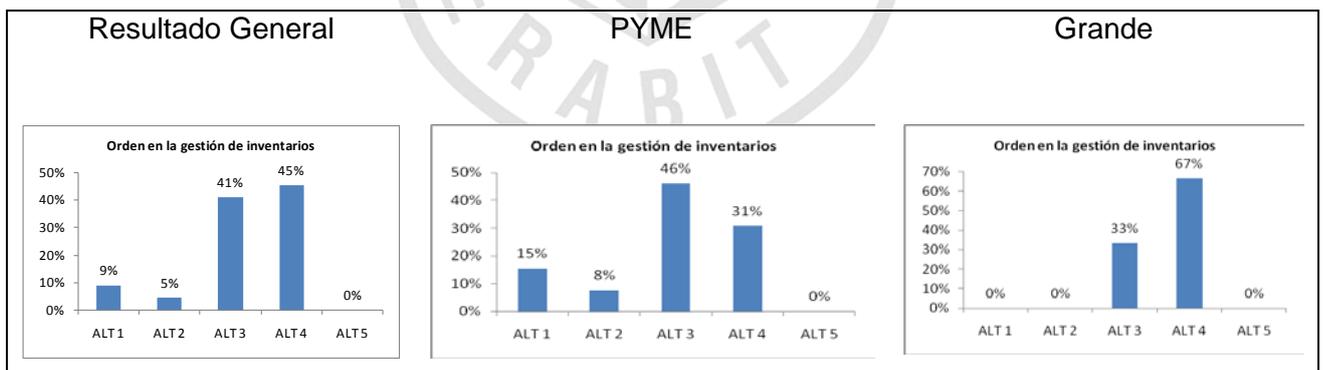


Gráfico 36. Orden en la gestión de inventarios

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 31% de las PYMEs tiene y utiliza con cierta frecuencia información para mantener el orden en la gestión de inventarios, mientras que esto sucede en el 67%.

d) Tipo y amplitud de la información en la gestión Financiero - Gerencial

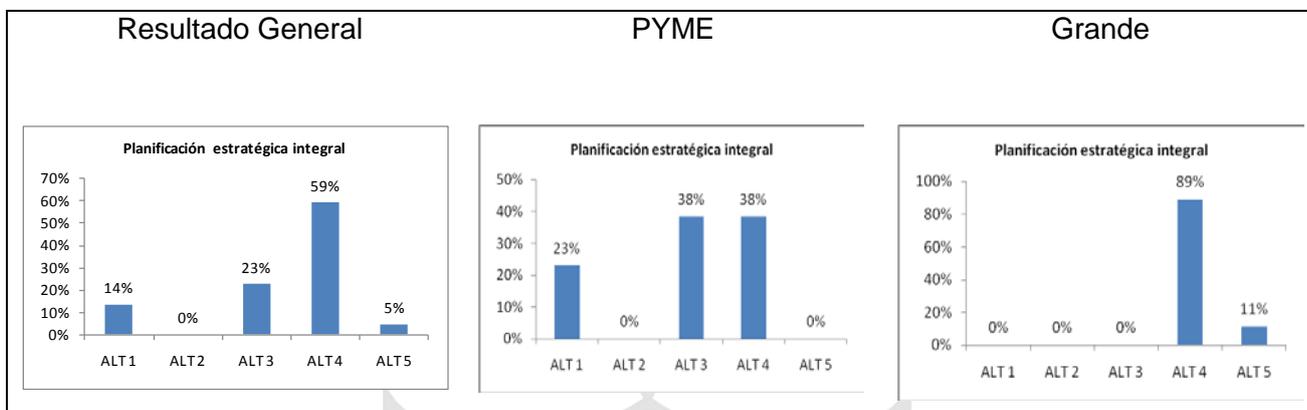


Gráfico 37. Planificación estratégica integral

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre planificación estratégica integral se tiene y utiliza en un 100% de las grandes empresas, mientras que en las PYMEs en un 38% la utilizan con cierta frecuencia

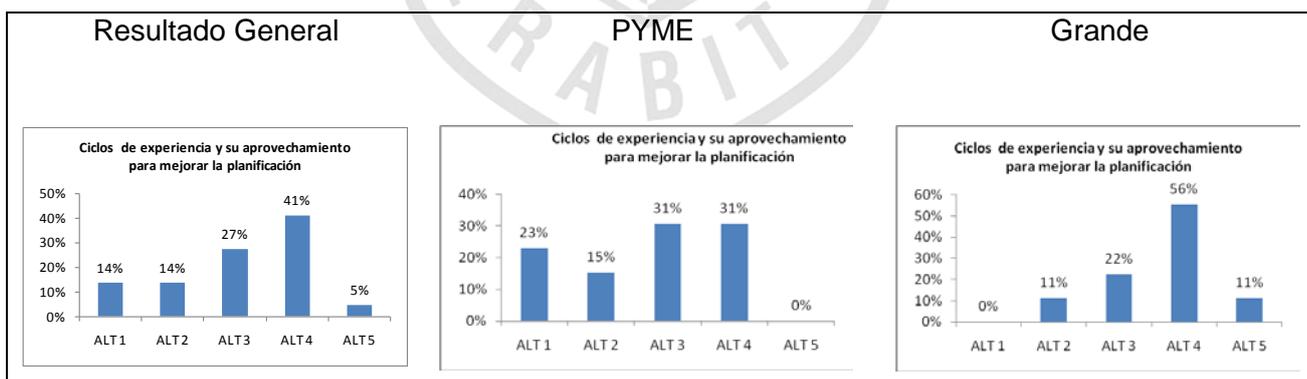


Gráfico 38. Ciclos de experiencia y su aprovechamiento para mejorar su planificación

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

El 66% de las grandes empresas utiliza con mucha y cierta frecuencia la información sobre los ciclos de experiencia para su aprovechamiento en mejorar su planificación, mientras que esto sucede en un 31% de las PYMEs.

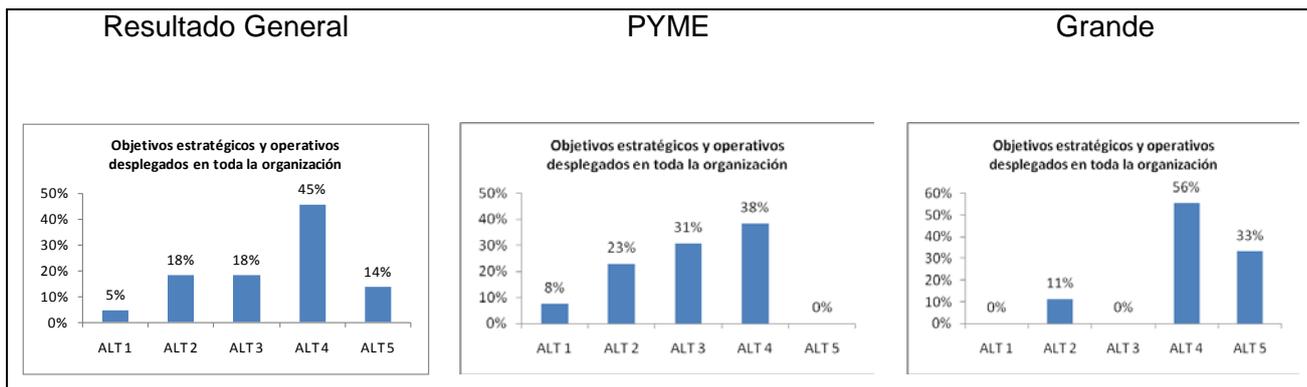


Gráfico 39. Objetivos estratégicos y operativos desplegados en toda la organización

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre el despliegue de los objetivos estratégicos y operativos en toda la organización es utilizada con cierta frecuencia en un 38% de las PYMEs y en 89% de las grandes empresas se utiliza con mucha y cierta frecuencia.

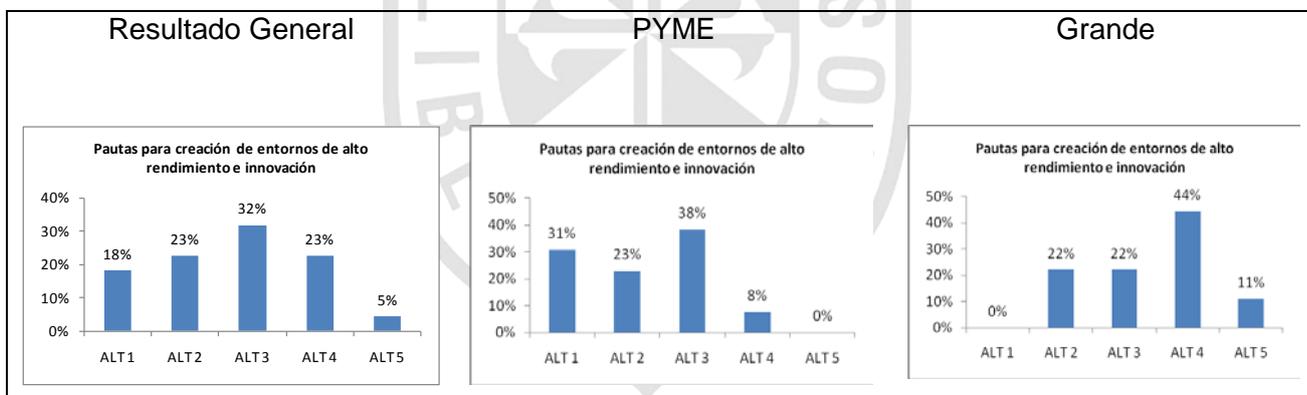


Gráfico 40. Pautas para la creación de entornos de alto rendimiento e innovación

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

En las PYMEs apenas un 8% utiliza información con cierta frecuencia sobre pautas para la creación de entornos de alto rendimiento e innovación, mientras que un 55% la utiliza con mucha y cierta frecuencia.

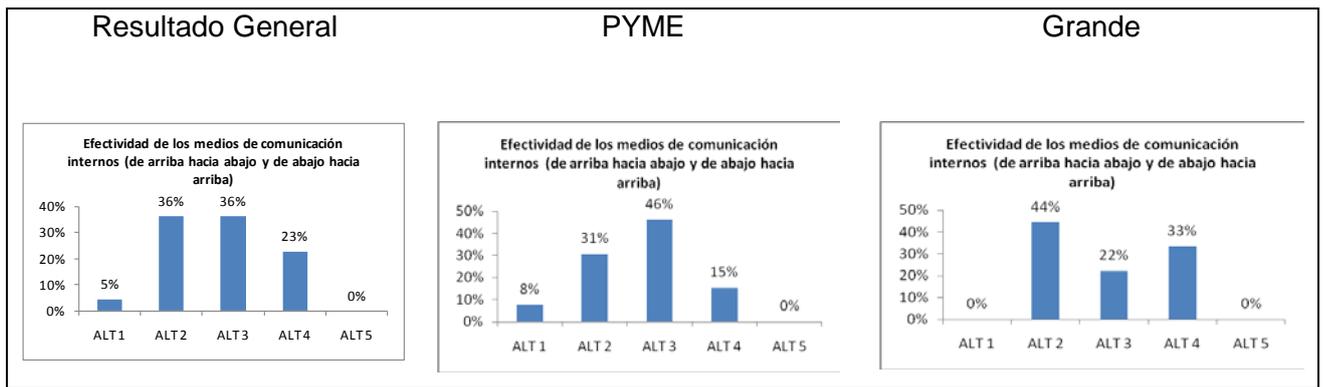


Gráfico 41. Efectividad de los medios de comunicación internos

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre la efectividad de los medios de comunicación internos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) se utiliza con cierta frecuencia en un 15% de las PYMEs y en un 33% de las grandes empresas.

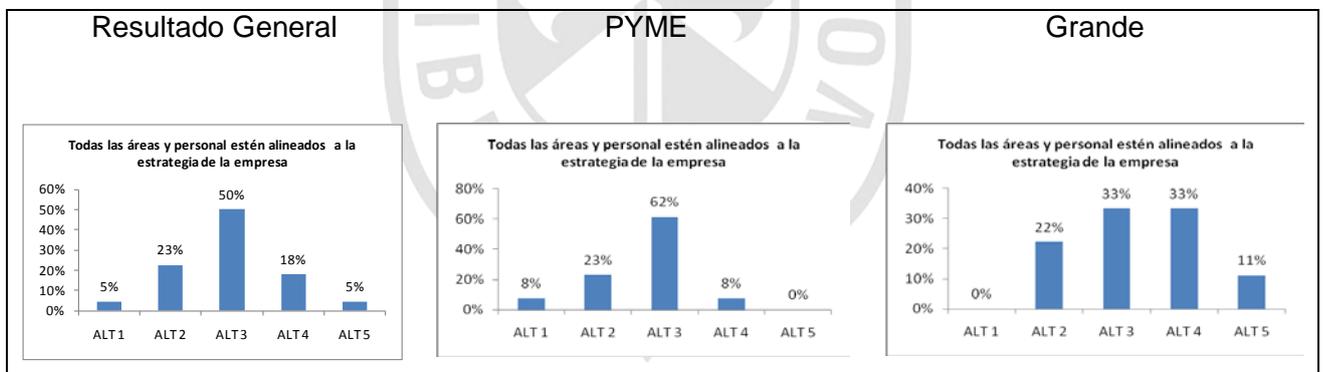


Gráfico 42. Áreas y personal alineados a la estrategia de la empresa

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

En 43% de las grandes empresas se tiene información de todas sus áreas y personal alineados a la estrategia de la empresa y se utiliza con mucha y cierta frecuencia, mientras que esta situación se da en las PYMEs en un 8%.

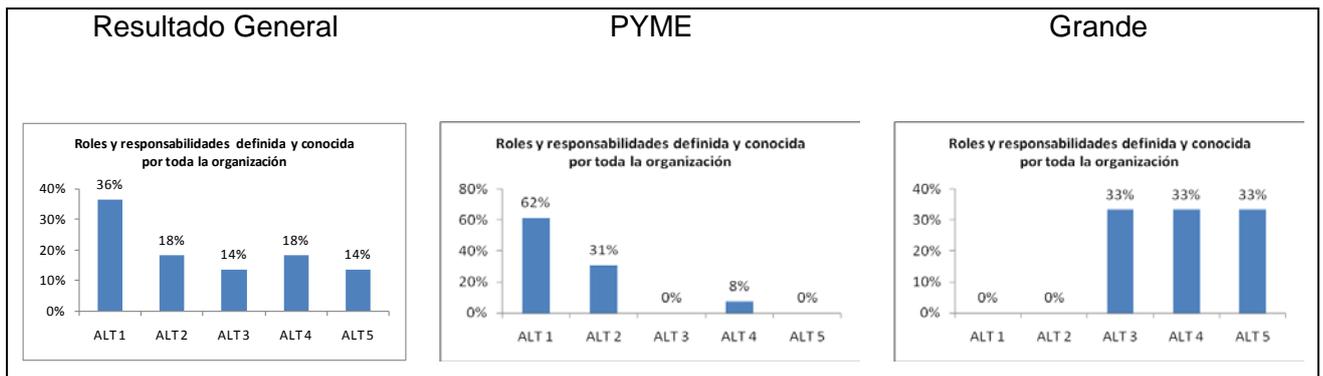


Gráfico 43. Roles y responsabilidades definidos y conocidos por toda la organización

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre roles y responsabilidades está definida y es conocida por toda la organización en un 8% de las PYMEs, mientras que en un 66% de las grandes empresas se tiene y utiliza con cierta y mucha frecuencia.

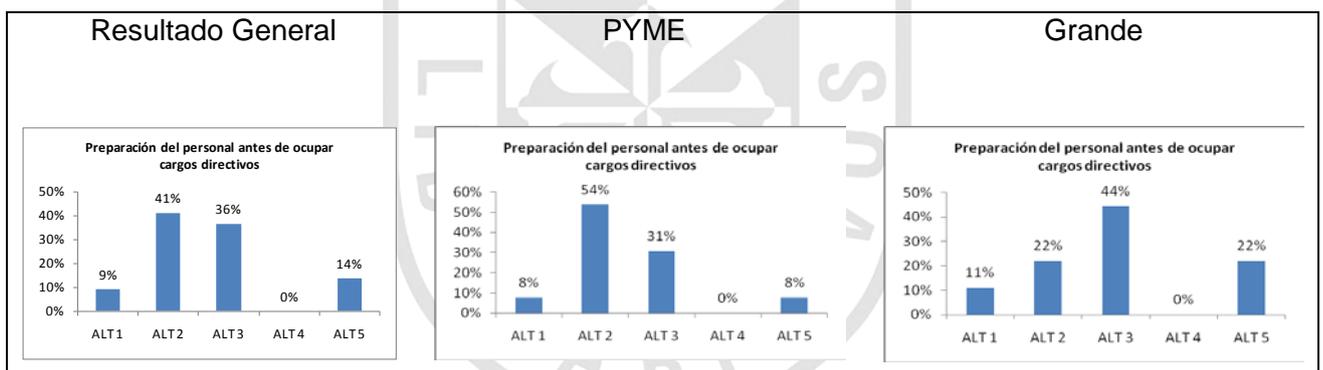


Gráfico 44. Preparación de personal antes de ocupar cargos directivos

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información para la preparación de personal antes de ocupar cargos directivos es conocida y se utiliza con mucha frecuencia en el 8% de las PYMEs y 22% de las grandes empresas.

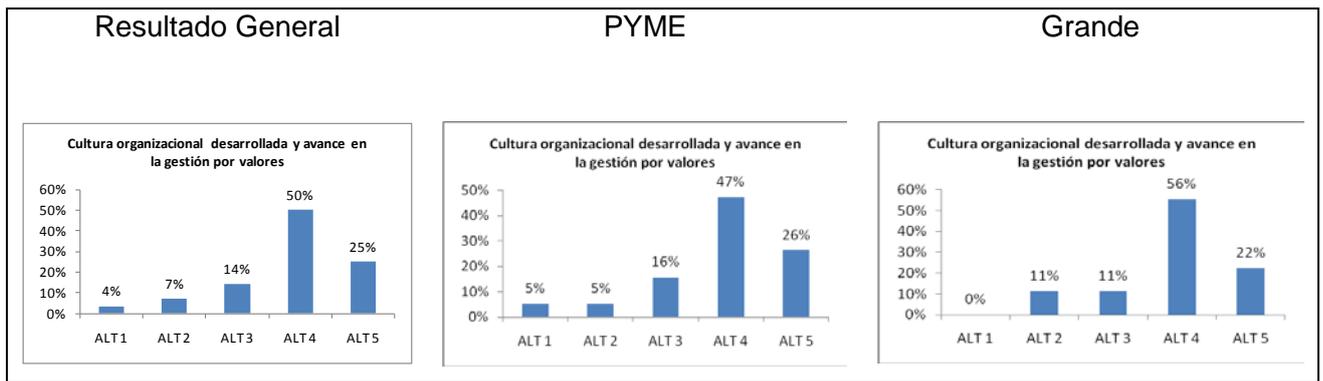


Gráfico 45. Cultura organizacional desarrollada y avance en la gestión por valores

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

El 73 % de las PYMEs tiene y utiliza información sobre su cultura organizacional y sobre su avance en la gestión por valores, mientras que el 78% también la tiene y utiliza con mucha y cierta frecuencia en su gestión.

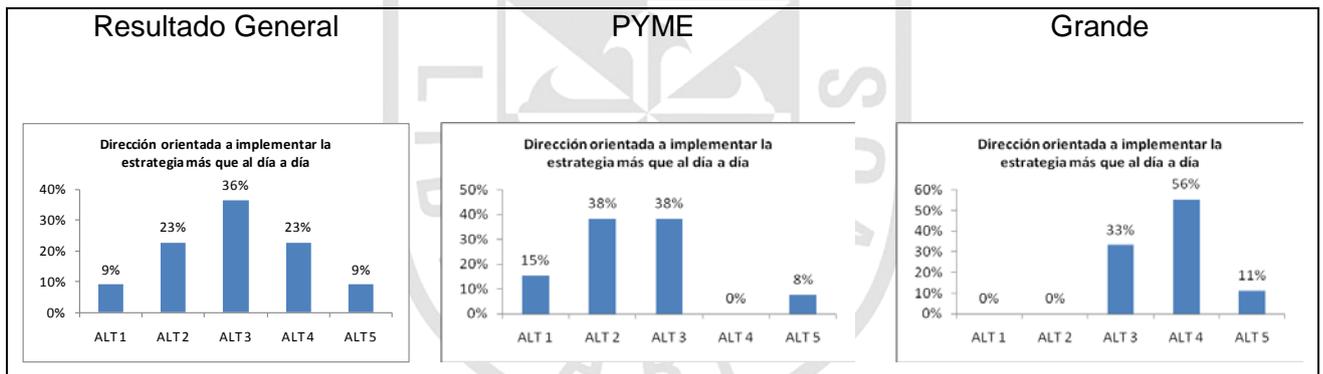


Gráfico 46. Dirección orientada a implementar la estrategia más que al día a día

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 - 2012

La información sobre la dirección orientada a implementar la estrategia más que al día a día en un 8% de la PYMEs se utiliza con mucha frecuencia, mientras que el 77% de las grandes la emplea con mucha o cierta frecuencia.

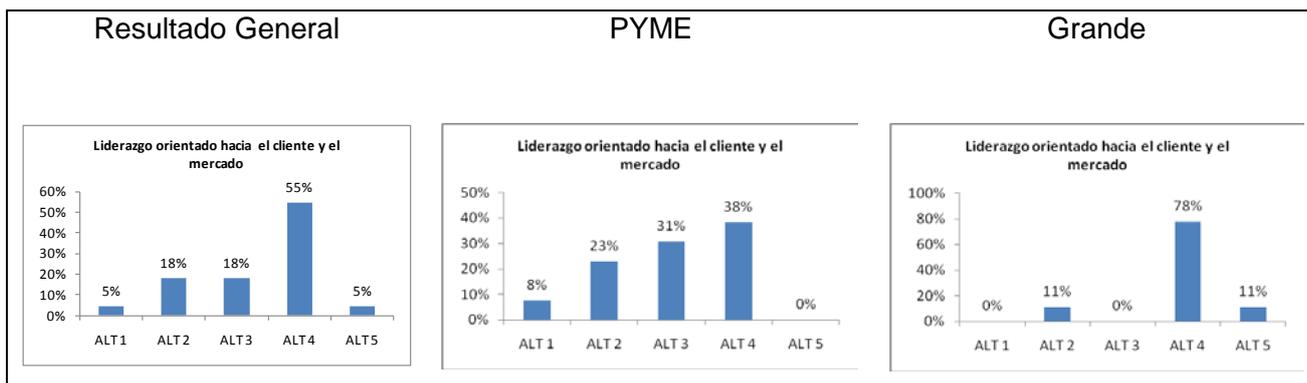


Gráfico 47. Liderazgo orientado hacia el cliente y el mercado

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre liderazgo y su orientación hacia el cliente y el mercado es utilizada con mucha y cierta frecuencia en un 89% de las grandes empresas y en un 38% de las PYMEs.

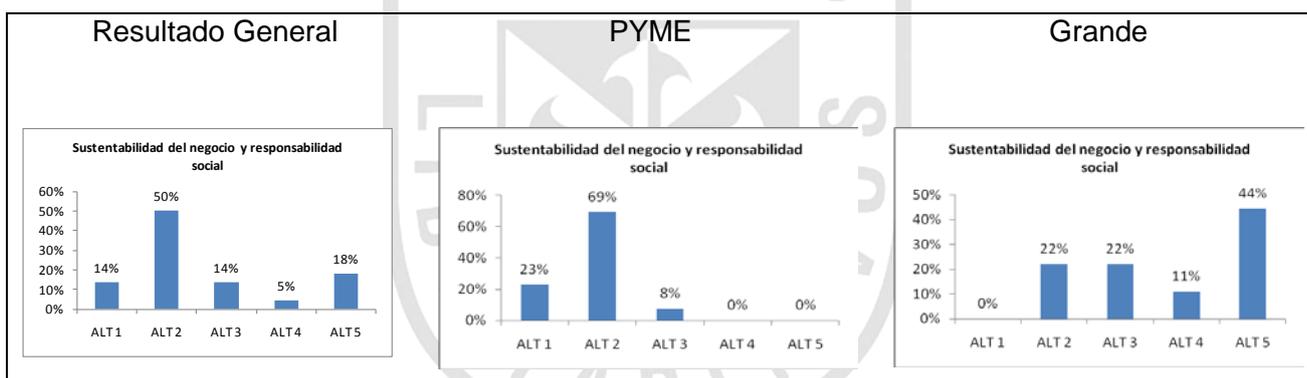


Gráfico 48. Sustentabilidad del negocio y responsabilidad social

Fuente: datos elaborados por el autor con los resultados del estudio de campo 2011 – 2012

La información sobre sustentabilidad del negocio y responsabilidad social en las PYMEs no se utiliza, mientras que en las grandes su uso es en el 55% con mucha o cierta frecuencia.

4.2 Resultados de las entrevistas con Directivos de empresas

Los temas incluidos en esta investigación fueron revisados con un equipo de gerentes de las siguientes empresas, sobre su situación con respecto a la identificación, registro y nivel de uso de la información y su impacto en la rentabilidad:

- Texpunto, mediana empresa del sector confecciones
- MiBanco, empresa de servicios financieros y microfinanzas de MYPEs y PYMEs
- Procesados Industriales, pequeña empresa de servicios de acabado de prendas de confección
- HDEC Representaciones, gran empresa de servicios de cobranza
- Publicom, mediana empresa del rubro de publicidad exterior
- Global Crossing, gran empresa del rubro de telecomunicaciones
- AE Tributaristas, mediana empresa de servicios de asesoría tributaria

Los comentarios resumidos vertidos sobre cada tema se presentan a continuación:

Sobre la gestión de clientes

En las PYMEs los conceptos de vida media no son de uso común y sus sistemas de información no contemplan el seguimiento de esta variable, sin embargo reconocen la importancia y la utilidad de usar esta información en sus decisiones de gestión de clientes. Las grandes empresas hacen un seguimiento más cercano a su cartera de clientes y cuentan con información más amplia, sin embargo esta no llega a medir el impacto económico ni su efecto en la rentabilidad.

De la experiencia en el mercado pocas empresas aprovechan esta oportunidad, algunas de ellas, generalmente grandes empresas, como la cadena de supermercados WONG, LAN, Banco de Crédito, Interbank, Marriott, Avianca, entre otros, optimizan más la información que obtienen de sus clientes, mediante el mecanismo de bonos, puntos o similares, el que les permite conocer el perfil de sus clientes, hábitos de consumo y vida media de los mismos. Con base a esta información generan ofertas y distintos mecanismos de retención y fidelización.

En cuanto a la deserción de clientes, si bien las grandes empresas tienen un mayor control de esta variable y cuentan con registros en sus bases de datos sobre los clientes que pierden, no se monitorea el proceso de deserción, pues la deserción es un proceso y no un acto, es decir la información en este frente debe alertar cuando se presentas indicios de deserción, para actuar de manera temprana y prevenirlo. Por su parte las PYMEs manejan información más limitada y solo algunos llevan registros de pérdidas de clientes.

Esta misma situación se presenta en cuanto a la información relacionada con las referencias negativas y la tipología de clientes. La grandes empresas conocen y manejan los conceptos pero el registro y uso de la información es limitada, Por su parte en las PYMEs si bien algunas han aplicado criterios básicos de segmentación de clientes no las aplican en sus estrategias comerciales. En ninguno de los casos miden el efecto en la rentabilidad.

Sobre la propuesta de valor, en las grandes empresas este concepto es más desarrollado y sus estrategias de marketing la consideran para su gestión

comercial y para mejorar la relación con sus clientes, mejorar la calidad y el servicio que brindan. En las PYMEs, sin llegar al real entendimiento del concepto de propuesta de valor, utilizan esta información parcialmente y en muchos casos es base de su estrategia de ventas. Solo las grandes realizan algún análisis para ver si su propuesta de valor es manejada eficientemente, es decir si no utilizan recursos para el desarrollo de sus productos en aspectos que el cliente no valora, buscando no afectar la rentabilidad.

La satisfacción de clientes es una herramienta ampliamente usada en las grandes empresas, inclusive algunas emplean los resultados de manera pública, como parte de su estrategia de marketing. El diseño de esta herramienta es más estudiado y utilizan los resultados para mejorar su gestión. No llegan a hacer un análisis de en cuanto impacta un 1% de incremento o descenso en la satisfacción en la rentabilidad, más si es una fuente importante de mejora de calidad. Si bien manejan el concepto de umbrales de satisfacción y cuentan con la información para su uso en este frente de análisis, esto aún no es una práctica muy usada. Por su parte las PYMEs, muchas han utilizado información de estudios de satisfacción de clientes pero la forma de uso de la información es básica y no llegan a utilizar el concepto de umbrales de satisfacción en su gestión.

La rentabilidad esperada de las inversiones en publicidad y marketing es una información usada en las grandes empresas y es base para determinar los montos de inversión en sus campañas comerciales, así mismo hacen un seguimiento de las ventas más riguroso y esto está respaldado por planes de venta o planes comerciales con objetivos y metas definidas. Sin embargo el

impacto en la rentabilidad de las ventas que no se concretan no es analizado en su real dimensión. Las PYME's por su lado, no hacen grandes inversiones en publicidad y basan su estrategia de consecución de nuevos clientes más en esfuerzos de venta a través de fuerza comercial. No todas cuentan con planes de ventas como apoyo a un trabajo sistemático de búsqueda de nuevos mercados o clientes. Algo que se observó fue que el crecimiento del país contribuye a su crecimiento en las ventas por un efecto de inercia.

Sobre la gestión de personal

La vida media del personal, vale decir el tiempo promedio que los empleados están la empresa, para las grandes empresas es un tema que desde la gestión de personas se monitorea frecuentemente, sobre todo en estos tiempos en el que por el crecimiento del mercado los profesionales tienen más posibilidades de moverse de una empresa a otra. En cambio en las PYMEs en algunas empresas se cuenta con esta información pero no se utiliza para tomar decisiones ni se mide el efecto que esto genera en la rentabilidad de la empresa.

Con respecto al monitoreo de la deserción de empleados, en la grandes empresas si bien no se tiene un mecanismo desarrollado para alertar sobre la posible deserción, suelen manejar políticas que buscan prevenir esta situación, relacionada sobre todo al sistema de compensaciones y a la retención de empleados claves. Es frecuente en este tipo de empresas que ante la posible desvinculación de un empleado se le proponga mejoras salariales o en sus condiciones laborales con el propósito de evitar su retiro, esto en razón a que se reconoce el efecto negativo que tiene para la empresa, sin embargo esto no es

cuantificado ni se mide en términos de rentabilidad. En el caso de las PYMEs, no se tienen sistemas de información con respecto a las posibles salidas del personal, sin embargo sí reconocen el efecto perjudicial que tiene esto para sus empresas.

En las grandes empresas la gestión del personal es más desarrollada por lo tanto se abordan aspectos relacionados a la creación del entorno de alto rendimiento. Es una práctica asociar este aspecto a la gestión del clima laboral así como también desarrollar programas que promueven la innovación aprovechando el potencial de su personal. Sin embargo no se tiene una manera sistemática de medir el efecto en la rentabilidad de la empresa. En el caso de las PYMEs, algunas empresas han desarrollado programas que promueven la innovación, buscando la participación del personal en la solución de problemas, pero estos programas no han estado asociados a aspectos de rentabilidad empresarial.

Es reconocido en las grandes empresas, la necesidad de trabajar planes y programas de gestión de conocimiento ya que la salida del personal les significa la pérdida del activo de conocimiento, valioso para la organización, sin embargo el nivel de desarrollo no es muy avanzado y menos aún se ha podido cuantificar en términos de su impacto en la rentabilidad. En el caso de las PYMEs, esos temas no son tratados más si se reconoce la importancia para la empresa.

La medición de la satisfacción del personal es una práctica habitual en las grandes empresas, inclusive en muchas de ellas, el nivel de satisfacción está asociado a sus objetivos y a su sistema de bonos y reconocimientos, para esto

emplean cuestionarios estructurados por ellos mismos o el cuestionario del Great Place to Work. Los resultados son utilizados para identificar vías de mejora en la gestión del personal, sin embargo aun cuando reconocen el impacto de contar con ambientes de trabajo agradables, que favorecen la retención del personal, no se cuantifica directamente el impacto de la rentabilidad. En el caso de las PYMEs, en algunas realizan encuestas de satisfacción pero el uso de los resultados de esta información no se hace de manera sistemática para identificar la mejora en la gestión.

La segmentación de los empleados en términos de su lealtad con la empresa, bajo alguna tipología particular, se realiza de manera limitada en las grandes empresas, sin embargo en muchas de ellas se tiene identificado al personal clave para quienes tienen políticas de retención porque reconocen la importancia de su impacto en la gestión empresarial. En el caso de las PYMEs, reconocen quienes son claves para su organización pero no cuentan con políticas de retención.

Tanto para las grandes empresas como para las PYMEs, es claro que cuando ingresa nuevo personal, requieren un tiempo para alcanzar el nivel esperado de rendimiento y que ésta tiene un impacto directo el resultado del negocio, sin embargo la cuantificación en términos de rentabilidad no es realizada.

Sobre la gestión de operaciones

La planificación es reconocida como un proceso clave para la gestión de las operaciones y en las grandes empresas cuentan con departamentos o áreas específicas en su organización que se encargan de esta labor. En muchas

empresas utilizan software especializado para este propósito por la importancia que tienen para la gestión y su impacto en el tiempo del ciclo. En el caso de las PYMEs, aplican herramientas de planificación básicas. En ningún caso se tienen sistemas de alerta que midan el impacto económico de los errores en la planificación.

Con respecto al tiempo de preparación para realizar las operaciones antes de comenzar a producir un nuevo producto o prestar un nuevo servicio (set-up), en las grandes empresas es un aspecto de bastante control por su impacto en las operaciones, inclusive se desarrollan proyectos de mejora específicos para esta área de actividad. En el caso de las PYMEs, en algunas empresas tienen en consideración este aspecto como algo de importancia para su gestión pero no se pone mucha atención desde el punto de vista de mejora. En ambos la medición del impacto en la rentabilidad es bastante limitada.

El énfasis en la mejora de procesos es mucho mayor en las grandes empresas, quienes con el ánimo de mejorar su eficiencia buscan permanentemente la optimización, eliminando pasos o etapas que no agregan valor. En este sentido la eliminación de cuellos de botella es también un aspecto que se trabaja para ser más eficiente. Mientras que en las grandes empresas se evidencia el uso de herramientas de gestión como el justo a tiempo, six sigma u otras, en las PYMEs del nivel de gestiones más básico.

Si bien en las grandes empresas el nivel de control del uso de los recursos es mucho mayor que en el caso de las PYMEs, se identifican problemas de balance

en las operaciones que derivan en el sobre almacenamiento de productos en proceso o productos terminados. Éstos, desde el punto de vista de rentabilidad, son capital inmovilizado que afecta los resultados económicos.

El cumplimiento de los pedidos en tiempo, cantidad y calidad es un objetivo tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas, esto es en razón al nivel de competitividad de la industria y de las exigencias del cliente. Es común que se apliquen penalidades por el incumplimiento en la entrega del producto, que en términos prácticos afecta directamente la rentabilidad de las empresas.

La comparación con las mejores prácticas es algo que se realiza habitualmente en las grandes empresas en algunos de los procesos claves de su gestión, más aún cuando pertenecen a grupos empresariales. Es reconocida la importancia de alcanzar altos niveles de productividad por el impacto que esto tiene en la rentabilidad de los negocios. En las pequeñas y medianas empresas el referenciamiento es una práctica muy limitada sin embargo se utilizan indicadores de productividad para obtener información con la que puedan compararse.

Las prácticas de orden y limpieza son más habituales en las grandes empresas en las que se reconoce que éstas ayudan a mejorar la productividad y eficiencia en las operaciones, a la vez que mejoran los ambientes de trabajo. En las pequeñas empresas, algunas se identifican el uso de prácticas en este aspecto más no se asocia a indicadores de productividad o eficiencia.

Prácticas como el justo a tiempo son aplicadas en algunas empresas grandes pero con bastantes limitaciones por las exigencias que plantea esta técnica desde punto de vista de orden y sincronía de las operaciones. En el caso de las PYMEs el uso de esta técnica es casi nulo.

La gestión de inventarios y en general todo el aspecto logístico es ampliamente utilizada en las grandes empresas, sin embargo la aplicación aún no está en niveles avanzados en algunas empresas, que derivan en capital inmovilizado en los almacenes. En el caso de las pequeñas y medianas empresas la gestión logística es bastante limitada por lo tanto presentan muchas oportunidades de mejora en este aspecto que pudieran impactar en la rentabilidad de la gestión.

Sobre la gestión Financiero - Gerencial

La planificación estratégica es una práctica habitual de las grandes empresas, inclusive en la gran mayoría se cuenta con departamentos específicos para el cumplimiento de esta labor. Es reconocida la gran importancia de contar con un plan estratégico que guíe el accionar de la organización para avanzar hacia el cumplimiento de su visión, mediante planes y proyectos que son identificados en este proceso. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, solo algunas de ellas realizan procesos de planificación estratégica de manera integral, esto en razón a que muchas de ellas son parte de la cadena de valor de grandes empresas y su crecimiento empresarial es más por inercia que por un crecimiento planificado.

El despliegue de los objetivos estratégicos y operativos es realizado las grandes empresas de manera estructurada mientras que las pequeñas y medianas empresas es común encontrar situaciones en la que el plan estratégico es conocido sólo por el equipo de dirección más no ha sido desplegado a toda la organización.

El uso de los ciclos de experiencia, concepto que está asociado a la gestión y aprovechamiento del conocimiento, es utilizado en las grandes empresas pero todavía no es un proceso sistemático.

La creación de entornos del alto rendimiento y la promoción de la innovación, es una práctica que se encuentra en algunas de las grandes empresas más no en las pequeñas y medianas. El desarrollo de programas de liderazgo en las grandes empresas se orienta a este aspecto, pues se asocia que los entornos de trabajo tienen un impacto directo en la productividad laboral y a su vez en la rentabilidad empresarial.

La comunicación es un aspecto que se trabaja con bastante amplitud en las grandes empresas, restando esta función generalmente en las áreas de recursos humanos y muchas de ellas tienen departamentos que tienen esta tarea como actividad principal. Este concepto está asociado a la gestión del cambio para prevenir las posibles respuestas negativas que se pudiera tener del personal cuando no se trabaja este tema bajo esta perspectiva. En el caso las pequeñas y medianas empresas se identifican actividades de comunicación fundamentalmente de arriba hacia abajo.

La comunicación también tiene un rol fundamental en el alineamiento de todas las áreas y de todo el personal con las estrategias de la empresa, por lo tanto esto es un tema de gestión que está en niveles avanzados en las grandes empresas.

La definición de roles e irresponsabilidades en las grandes empresas está bastante estructurada y es apoyada por instrumentos como el MOF y ROF, así como por los sistemas de despliegue de objetivos, donde se establece claramente los resultados que cada área y que cada persona debe alcanzar en la organización. En el caso de las pequeñas y medianas empresas en algunas cuentan con el MOF y todos reconocen la importancia de una clara definición de los roles y responsabilidades para desarrollar un trabajo más organizado y prevenir errores.

Cada vez más se reconoce la importancia del proceso de inducción, por el impacto que éste tiene en el logro del nivel de productividad del personal nuevo de las empresas. En las grandes empresas tienen programas de inducción estructurados a través del cual proveen al personal nuevo sobre toda la organización así como sobre su rol la misma. En las PYMEs esto no es una práctica habitual y en muy pocas de ellas han podido incrementarse programas de inducción.

La gestión por valores corresponde a organizaciones con una cultura organizacional desarrollada. Esta situación se da fundamentalmente en las grandes empresas, quienes tienen áreas específicas, dentro de las unidades de recursos humanos, que se encarga de desarrollar la cultura de la organización y

promover los valores en todo el personal. En el caso de las pequeñas y medianas empresas en algunas de ellas se tienen definidos los valores y desarrollan acciones para su promoción entre el personal. El impacto en la rentabilidad de la gestión por valores aún no es un tema ampliamente desarrollado en las empresas.

La sustentabilidad de los negocios es un aspecto tratado con bastante amplitud por las grandes empresas, quienes mediante estrategias de responsabilidad social y de protección del medio ambiente buscar minimizar los efectos negativos que pudieran tener en sus grupos de interés, previendo el riesgo de afectar sus operaciones, donde los ejemplos más evidentes se han presentado o extractiva. Si bien se utilizan indicadores de sustentabilidad, como el GRI u otros, la relación con el impacto en la rentabilidad de las empresas aún no está claramente definida. En las pequeñas y medianas empresas estos temas son tratados de manera muy limitada.

CAPITULO V: DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSION

Los resultados de la encuesta evidencian oportunidades de mejora de rentabilidad en los diversos temas consultados, observándose de manera general que estas oportunidades de mejora son mayores en las PYMEs.

En la gestión de clientes el seguimiento de las distintas forma de deserción de clientes (33%) y el vacío de información sobre los umbrales de satisfacción (14%) son los aspectos donde hay menor manejo de información, en ambas las PYMEs consultadas no cuentan con esta información ni de manera esporádica, mientras que en las grandes hay un cierto nivel de información en estos aspectos.

Los niveles de manejo de información en los aspectos relacionados a la vida media, el impacto de la propuesta de valor, la inversión en publicidad y las ventas que no se concretan representan el otro grupo de oportunidades de mejora.

El aspecto donde se ha reportado un mayor manejo de la información es en lo relacionado a la satisfacción de los clientes, siendo marcadamente mayor en las grandes empresas quienes hacen un mayor uso de los resultados de estas investigaciones para identificar mejoras en su gestión.

En cuanto al manejo de información sobre la gestión del personal en las PYMEs, en los aspectos relacionados al cuidado del conocimiento, la satisfacción del personal, la curva de experiencia y los costos asociados a la selección y contratación de personal, casi no se maneja información al respecto, representando esto una gran oportunidad de mejora de rentabilidad asociada a estos elementos.

En cuanto a las grandes empresas las mayores oportunidades de mejora están en los aspectos relacionados a la gestión del conocimiento, la creación de entornos de alto rendimiento y la satisfacción del personal.

En referencia a la información utilizada en la gestión de las operaciones, se muestra un mayor manejo de la misma, destacando la información sobre planificación de las operaciones, cumplimiento en las entregas, organización de la producción y optimización de las operaciones.

La mayor oportunidad de mejora se presenta en el control de la totalidad de los recursos y en la preparación para aplicar sistemas avanzados de gestión como el Justo a Tiempo o Six Sigma.

El aspecto más destacado en cuanto al manejo de la información es la relacionada al planeamiento estratégico, sin embargo la información de los ciclos de experiencia no tiene el mismo nivel de utilización aun en las grandes empresas.

La mayor oportunidad de mejora está en la efectividad de los medios de comunicación y en la preparación para ocupar cargos directivos, esto con mucho más énfasis en las PYMEs. La información relacionada a la sustentabilidad es casi de manejo único por las grandes empresas, mientras que en las PYMEs casi no se utiliza información sobre este aspecto.

Derivado del análisis de los resultados, se identifican los elementos que pueden conformar el modelo del sistema de alerta de información de costos no identificados que considera los cuatro frentes principales de la gestión empresarial: gestión de clientes, gestión de personas, gestión de operaciones y financiero-gerencial, como se muestra en el gráfico 49.

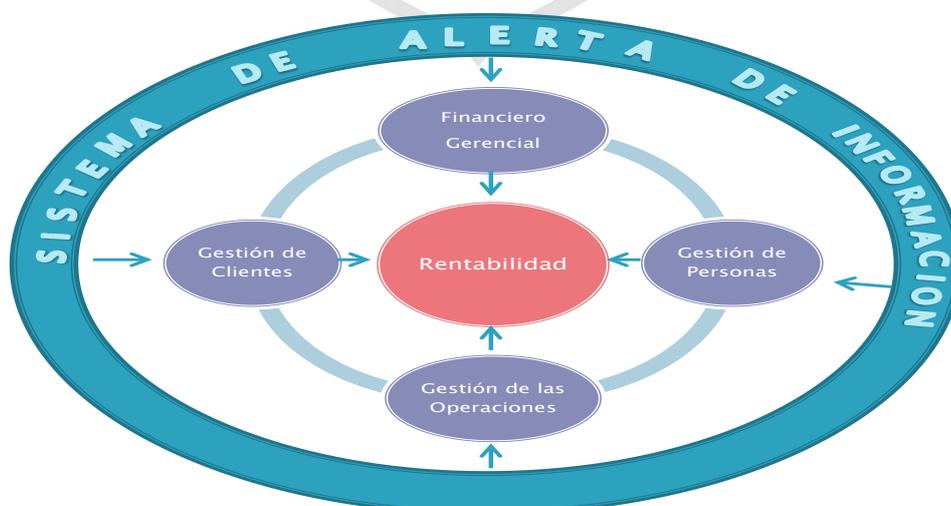


Gráfico 49. Sistema de alerta financiera
Fuente: Elaboración propia

En la gestión de clientes, el sistema de alerta de información de costos no identificados alerta la necesidad de incorporar en la gestión las tres áreas donde se presentan más oportunidades de mejora de rentabilidad: pérdida de clientes, gestión de clientes actuales y nuevos clientes, como se muestra en el gráfico 50.



Gráfico 50. Sistema de gestión de clientes
Fuente: Elaboración propia

En la gestión de personas, el sistema de alerta de información de costos no identificados alerta la necesidad de incorporar en la gestión las áreas donde los directivos de las empresas desarrollan actividades para mantener niveles de satisfacción, que les permita ubicarse como buenos lugares para trabajar: la rotación de personal, la gestión de personas y la gestión del nuevo personal, como se muestra en el gráfico 51.



Gráfico 51. Sistema de gestión de personas
Fuente: Elaboración propia

En la gestión de operaciones, el sistema de alerta de información de costos no identificados alerta la necesidad de incorporar en la gestión las áreas donde se encuentran las actividades de mayor impacto en la productividad: tiempo de ciclo, gestión de procesos y gestión de inventarios, como se muestra en el gráfico 52.

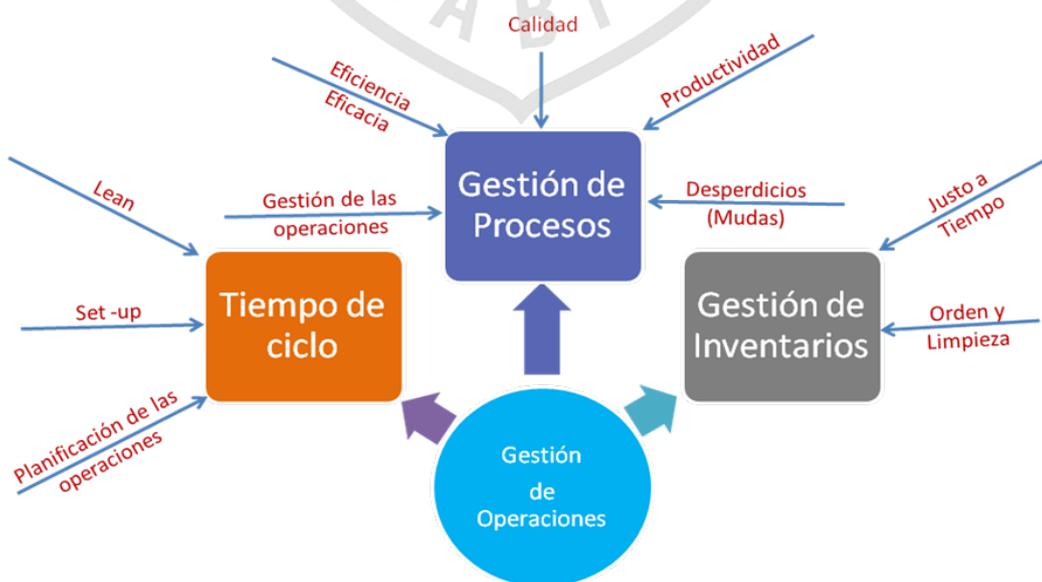


Gráfico 52. Sistema de gestión de operaciones
Fuente: Elaboración propia

En la gestión financiero-gerencial, el sistema de alerta de información de costos no identificados alerta la necesidad de incorporar en la gestión todas las acciones para planificar, organizar y dirigir los recursos de la organización, como se muestra en el gráfico 53.



Gráfico 53. Sistema de gestión financiero gerencial
Fuente: Elaboración propia

5.2 CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1. Los costos no identificados, en la gestión de clientes, de operaciones, de recursos humanos y financiero-gerencial, afectan directamente la rentabilidad
2. Los costos no identificados en la gestión de clientes, que impactan en la rentabilidad, están ocultas en la pérdida de clientes, la gestión de clientes actuales y los nuevos clientes.
3. Los costos no identificados en la gestión de recursos humanos, que impactan en la rentabilidad, están ocultas en la rotación de personal, la gestión de personas y el nuevo personal.
4. Los costos no identificados en la gestión de operaciones, que impactan en la rentabilidad, están ocultas en el tiempo de ciclo, la gestión de procesos y la gestión de inventarios.
5. En la gestión financiero-gerencial los costos no identificados que impactan en la rentabilidad, están ocultas en el planeamiento, la organización y la dirección.
6. Se ha evidenciado la necesidad de ampliar la información contable y financiera, en complemento a los estados financieros actualmente utilizados por las empresas, con información sobre los costos no identificados y los efectos en la rentabilidad.
7. El bajo nivel de información especializada que se maneja actualmente en la gestión empresarial, limita las oportunidades de mejora que impactan en la rentabilidad y, aun cuando esto se presenta con mayor incidencia en las

PYMEs, las oportunidades de mejora se presentan en ambos grupos de empresas.

8. El sistema de alerta de información de costos no identificados, constituye una propuesta metodológica que permitirá evidenciar aquella información de costos no identificados que constituyen oportunidades de mejora de rentabilidad.



5.3 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones, que derivan de este estudio, están referidas a los siguientes aspectos:

1. Implementar un sistema de alerta financiero como medio de información de costos no identificados, para evidenciar las oportunidades de mejora que impactan en la rentabilidad, en los distintos frentes de la gestión de clientes, de personal, de operaciones y financiero-gerencial.
2. Profundizar desde el punto de vista contable como incorporar los lineamientos de gestión que conforman el sistema de alerta para su uso más generalizado en las empresas, en complemento a la información que ya hoy se genera para los estados financieros. El punto de partida es el modelo propuesto
3. Desarrollar estudios específicos de aplicación de los lineamientos del sistema de alerta para subsectores de la producción y servicio a fin de analizar e identificar las oportunidades de mejora de rentabilidad sectorial específicos.
4. Incorporar en la formación profesional de la carrera contable los lineamientos revisados en este estudio, para contribuir a desarrollar un mayor juicio crítico sobre las fuentes de rentabilidad que existe en la gestión empresarial.
5. Adoptar el modelo propuesto como lineamiento de análisis de la gestión de información, en los diversos tipos de empresa, para identificar oportunidades de mejora que les permita identificar las fuentes por la que se pierde rentabilidad.

6. Promover el desarrollo de mayores trabajos de investigación que aborden cada frente del modelo presentado, de manera específica.
7. Desarrollar actividades de difusión sobre los temas tratados en la presente investigación y generar servicios empresariales para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a incorporar en su gestión sistemas de alerta financiero para ayudarlos a lograr mejores niveles de rentabilidad
8. Desarrollar en la Universidad un caso de aplicación práctica que beneficie a la gestión de cada facultad y haga más eficiente el uso de los recursos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC
- Alet, J. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional*. Barcelona: Gestión 2000
- Amat, J. Martínez, J. & Roure, J. (2008). *Transformarse o desaparecer: estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona: Deusto
- Amat, O., Soldevilla, P., (2010). *Contabilidad y Gestión de Costes*. Barcelona: Bresca Editorial
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. New York: Prentice-Hall
- Assael, H. (1993). *Marketing, Principles & Strategy* (2a. ed.). New York: The Dryden Press.
- Atención eficaz de quejas y reclamaciones* (2009). Málaga: Publicaciones Vértice
- Aumentar la lealtad de sus clientes (2004). En: *Entrepreneur México*, 12(8), 44. Revisado de EBSCOhost
- Bacon, M (1996). *Cómo hacer marketing directo: secretos para la pequeña empresa*. Barcelona: Granica
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas: un timón en la tormenta: cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa* (2a ed.). Madrid: Díaz de Santos
- Band, W. (1994). *Creación del valor: la clave de la gestión competitiva: diseño e implantación de una estrategia global*. Madrid: Díaz de Santos
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financieros* (4ta ed.). Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

- Barbero, J. (2006). *Factores de crecimiento en las PYMES españolas*. Madrid: EOI
- Barfield, J., Raiborn, C., & Kinney, M. (2005). *Contabilidad de costos: tradiciones e innovaciones* (5a. ed.) México D.F.: International Thomson
- Berry, L. (2004). *Un buen servicio ya no basta: más allá de la excelencia en el servicio*. Bilbao: Deusto
- Blackwell, R. Miniard, P. (2002). *Comportamiento del consumidor*. [s.l.]: Cengage Learning Latin America
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma
- Buzzell, R. & Gale, B. (1987). *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Macmillan
- Calidad en el servicio y atención al cliente*. (2008). Málaga: Publicaciones Vértice
- Capuz, S. (1999). *Introducción al proyecto de producción: ingeniería concurrente para el diseño de producto*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Chatterjee, D. (2001). *El liderazgo consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol*. Barcelona: Granica
- Chiesa, C. (2009). *CRM. Las cinco pirámides del marketing relacional: cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. Barcelona: Deusto
- Cobo, F., Hervé, A., Aparicio, M. (2010). *Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas*. En: *Anuario Jurídico y Económico Escorialense* 43, 373-392.
- Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial*. (2007). Bogotá: Universidad de la Sabana
- Conti, X. (2009). *¿Publicidad? No, thank you: cómo reparar lo que los cuatro grandes grupos publicitarios destruyeron*. Barcelona: Deusto
- Control de gestión* (2008). Málaga: Publicaciones Vértice

- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona
- Cuatrecasas, L. (1998). *Gestión competitiva de stocks y procesos de producción*. Barcelona: Gestión 2000
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México D.F.: Thomson
- Dans, E. (2010). *Todo va a cambiar: tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*. Barcelona: Deusto
- Day, G. (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty. En: *Journal of advertising Research*. (Setiembre), 29-36.
- Day, G. (2000). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes: the market driven organization*. Barcelona: Gestión 2000
- Domínguez Doncel, A. & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing* (2a. ed.). Madrid: Esic
- Doorley & Donovan (1999). *El plan de negocios: un sistema de trabajo imprescindible para facilitar la continuidad, desarrollo, crecimiento y rentabilidad de su empresa*. (1993). Madrid Díaz de Santos
- Editorial Vértice (2008). La calidad al servicio del cliente. Tema 3: Gestión de la calidad en el servicio.
- Elías, J. (2000). *Cientes contentos de verdad: claves para comprender a clientes y usuarios*. Barcelona: Gestión 2000
- Erosa, V. (2006). *Formación de emprendedores: el libro de trabajo del maestro*. Juárez: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
- Everett M. Rogers (2003), *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition 2003, Free Press, New York
- Favián Blanco, C., Torres Moraga, E. (2003). Factores relacionados con la lealtad: un análisis del compromiso con la compra y de los atributos de los

supermercados. En: *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 1297-106.
Revisado de EBSCOhost

Ferrell, O. (2006). *Estrategia de marketing*. (3a ed.). [s.l.]: Thomson

Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC

García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos

García-Tapial, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: una aproximación a la realidad española*. Madrid: EOI

Garrido, J. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000

Gitman, L. (2007). *El futuro de los negocios*. México D.F.: Thomson Learning

Gómez R., C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. En: *Pensamiento & Gestión*, (28), 25-53. Revisado de EBSCO host

Gómez, A. (2009). Premia la lealtad. En: *Entrepreneur México*, 17(3), 78-79. Revisado de EBSCO host.

Gonzalez, M. (2006). *Técnicas de negociación*. Málaga: Innovación y Cualificación

Goñi, J. (2008). *Talento, tecnología y tiempo: los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid, Diaz de Santos

Healy, J. (octubre 2003). Visión cliente: un modelo dinámico de gestión de marca. En: *MK: Marketing + Ventas*, 18(184), 24-29

Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Cengage Learning

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I

- Heskett, J., Sasser, W. & Hart, C. (1993). *Cambios creativos en servicios*. Madrid: Díaz de Santos
- Hesselbein, F. (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica
- Huete, L. (2001). *Servicios & Beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios*. Barcelona: Deusto
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000
- Koch, R. (2009). *El principio estrella: puede hacerle rico*. Barcelona: Paidós
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6a ed.). México D.F.: Pearson Educación
- Kotter, J. & Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos
- Kotter, J. (2000). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Gestión 2000
- Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (5a ed.). México D.F.: Pearson
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos
- Lo que saben los mejores MBA: cómo aplicar las ideas que enseñan en las mejores escuelas de negocios*. (2009). Barcelona: PROFIT
- Mejía, B. (s.f.). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Membrano, J. & Dommartin, A. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia* (2a ed.). Madrid: Díaz de Santos
- Mercado, E. (1991). *Calidad integral empresarial e institucional*. México, D.F.: Limusa
- Mínguez, A. (2003). *El formador en la empresa*. Madrid: ESIC
- Montaner, R. (2000). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Gestión 2000
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós
- Mosley, D., Megginson, L. & Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (6a ed.). México: Thomson
- Munuera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid, ESIC
- Nebot López, M. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal
- Nevado, D. (2007). *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad: función económico-financiera, la gestión de procesos, la gestión de la calidad y el cuadro de mando integral*. Madrid Especial Directivos
- Objetivo: rentabilidad* (1995). Madrid: Díaz de Santos
- Ocaña Pérez de Tudela, C., Polo Redondo, Y. & Sesé Oliván, F. (2006). ¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción. En: *Revista de Empresa*, (15), 52-65. Revisado de EBSCOhost.
- Olleros Izard, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal* (3a ed.) Barcelona: Gestión 2000
- Pande Peter et al. (2002). *Las claves de seis sigma* (1a ed.) Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España

- Paz Couso, R. (2007). *Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias*. Madrid: Ideaspropias
- Perez Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos* (4a ed.). Madrid: ESIC
- Pérez-Carballo, J. (2008). *Control de la gestión empresarial* (7a ed.). Madrid: ESIC
- Pino Mariño, M., Pino Quintario, M. & Sánchez, M. (2008). *Recursos humanos*. Madrid: Editex
- Piedra (2011). La importancia de los costos ocultos en las organizaciones México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Pümpin, C. (1993). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos
- Quemada, E. (2009). *Cómo conseguir el mayor precio para mi empresa: consejos para tomar la decisión más inteligente*. Barcelona: Deusto
- Reichheld, F. & Kenny, D. (1990). *The hidden advantages of customer retention*. En: *Journal of Retail Banking*, 12 (4), 19-23.
- Rey, F. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: Fundación CONFEMETAL
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México, D.F.: Pearson Educación
- Rokes, B. (2004). *Servicio al cliente*. México D.F.: Thompson
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: un enfoque práctico*. México, D.F.: Panorama
- Rubio, R. (2004). *El camino hacia la excelencia en CRM*. Barcelona: Deusto
- Segarra, O. (2007). *Servicios corporativos eficaces: organización inteligente de las actividades de soporte*. Barcelona: Gestión 2000
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera

- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina en la práctica*. México, D.F.: Granica
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (1999). *La danza del cambio: el reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000
- Smith, J. (2005). *Retener y fidelizar a los clientes en una semana*. Barcelona Gestión 2000
- Tanaka Nakasone, G. (2001). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Tharp, V. & Cabedo, M. (2007). *Tener éxito en trading: el factor más importante de su éxito: Usted mismo!: la conceptualización de su sistema: comprender los elementos clave de un sistema*. Barcelona: Valor
- Valenzuela, L., Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente desventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. En: *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. Revisado de Proquest
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning
- Vara-Horna, A. (2012). Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el Perú. Lima: Universidad de San Martín de Porres
- Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, ESIC
- Villar, L. & Vicente, P. (1996). *Evaluación de programas de formación permanente para la función directiva*. Sevilla: Universidad de Sevilla
- Womack, J. (2004). *Lean thinking: cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000
- Wood Douglas (2013). Principles of Quality Costs, Financial Measures for Strategic Implementation of Quality Management. Wisconsin, USA: American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, WI 53203

Zardet & Krief (2011) Costos desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Francia Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR)



ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS PRINCIPAL	HIPOTESIS SECUNDARIAS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PRINCIPAL ¿Dónde se encuentran los componentes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad?</p> <p>SECUNDARIOS 1. ¿Dónde se encuentran las variables de la gestión de clientes, de los costos no identificados, que impactan en la rentabilidad? 2. ¿Dónde se encuentran las variables de la gestión de recursos humanos, de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad? 3. ¿Dónde se encuentran las variables de la gestión de operaciones, de los costos no identificados, que impactan en la rentabilidad?</p>	<p>PRINCIPAL Determinar los componentes de un sistema de costos no identificados que impactan en la rentabilidad</p> <p>SECUNDARIO 1. Determinar donde se encuentran las variables de la gestión de clientes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad. 2. Determinar donde se encuentran las variables de la gestión de recursos humanos del sistema de costos no identificados que impactan en la rentabilidad. 3. Determinar donde se encuentran las variables de la gestión de operaciones de los costos no identificados</p>	<p>Los componentes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultos en la gestión financiero-gerencial, la gestión de clientes, la gestión de operaciones y la gestión de recursos humanos.</p>	<p>1. Las variables del componente de la gestión de clientes de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultos en la pérdida de clientes, la gestión de clientes actuales y los nuevos clientes</p> <p>2. Las variables del componente de la gestión de recursos humanos del sistema de costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultas en la rotación de personal, la gestión de personas y el nuevo personal.</p> <p>3. Las variables del componente de gestión de operaciones de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultos en el tiempo de ciclo, la gestión de procesos y la gestión de inventarios</p>	<p>Pérdida de clientes</p> <p>Gestión de clientes actuales</p> <p>Nuevos clientes</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Gestión de personas</p> <p>Nuevo personal</p> <p>Tiempo de ciclo</p> <p>Gestión de procesos</p>	<p>Referencias negativas</p> <p>Vida media</p> <p>Deserción de clientes</p> <p>Tipología de clientes</p> <p>Propuesta de valor</p> <p>Satisfacción de clientes</p> <p>Umbrales de satisfacción</p> <p>Lealtad de clientes</p> <p>Curva de Adopción</p> <p>Adquisición de clientes</p> <p>Ventas que no se concretan</p> <p>Deserción de personal</p> <p>Vida media</p> <p>Referencias negativas</p> <p>Enfoque de gestión</p> <p>Gestión de conocimientos</p> <p>Satisfacción de personal</p> <p>Umbrales de satisfacción</p> <p>Lealtad de personal</p> <p>Reclutamiento de personal</p> <p>Curva de experiencia</p> <p>Planificación de las operaciones</p> <p>Set-up</p> <p>Lean</p> <p>Gestión de las operaciones</p> <p>Eficiencia eficacia</p> <p>Calidad</p> <p>Productividad</p> <p>Desperdicios (Mudas)</p>	<p>1. Tipo de Investigación</p> <p>Cualitativo, cuantitativo y aplicado</p> <p>2. Nivel de investigación</p> <p>Descriptiva-Explicativa no experimental</p> <p>3. Técnicas de Recolección de Datos</p> <p>Encuesta y entrevistas</p> <p>4. Instrumentos de Recolección de Datos</p> <p>Cuestionario</p>

4. ¿Dónde se encuentran las variables de la gestión financiero-gerencial, de los costos no identificados, que impactan en la rentabilidad?	4.Determinar donde se encuentran las variables de la gestión financiero-gerencial de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad.		4.Las variables del componente de gestión financiero-gerencial de los costos no identificados que impactan en la rentabilidad están ocultos en el planeamiento, la organización y la dirección	Gestión de inventarios	Justo a tiempo	
					Orden y limpieza	
				Planeamiento	Planificación estratégica	
					Análisis estratégico	
					Despliegue de objetivos	
				Organización	Modelo de organización	
					Comunicación	
					Roles y responsabilidades	
					Cultura organizacional	
				Dirección	Orientación estratégica	
Liderazgo						
Sustentabilidad						



ANEXO 2. ENCUESTA

ENCUESTA

Le agradeceré responder el presente cuestionario que tiene como propósito conocer el tipo y la amplitud de la información que utilizan en su gestión

Mantendremos la confiabilidad de la información que nos brinda con el compromiso de usar las respuestas solo de manera agrupada y en ningún caso individualmente ni haciendo referencia a su empresa.

I) Información General

Sector empresarial:

Manufactura Servicios Privada Pública

Número de trabajadores:

Hasta 100 Entre 101 y 200 Entre 201 y 500 Más de 500

Nivel de facturación anual, en US\$:

Hasta 200 mil Entre 200 y 500 mil Entre 501 y 1 Millón

Entre 1 y 2 Millones Entre 2 y 5 Millones Entre 5 y 10 Millones

Entre 10 y 15 Millones Entre 15 y 20 Millones Más de 20 Millones

Información usada en la gestión empresarial

Le agradeceré responder las siguientes preguntas en función a la amplitud de la información que utilizan en su gestión sobre los aspectos mencionados

A) Gestión de clientes:

Por favor marcar con un aspa (x) de acuerdo a la información que en su organización se conoce y utiliza sobre la gestión de sus clientes, con respecto a lo siguiente:

Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Tiempo promedio que los clientes están con ustedes antes de perderlos (Vida media de sus clientes)					
Nivel, formas y monitoreo de la deserción de clientes					
Referencias negativas y sus efectos para su negocio					
Tipología de clientes y sus comportamientos asociados					
Conoce el impacto en sus clientes de todos los elementos de su propuesta de valor					
Satisfacción de clientes y utilización de resultados para identificar oportunidades de mejora					
Niveles en los cuales los clientes ya no mejoran su satisfacción (Umbrales de satisfacción)					
Quiénes son sus clientes leales y sus comportamientos en la relación comercial con su empresa					

Quiénes son sus clientes leales y sus comportamientos en la relación comercial con su empresa					
Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Evolución del % de clientes que van aceptando nuevos productos (curva de adopción)					
Rentabilidad esperada de las inversiones en publicidad y marketing para conseguir nuevos clientes					
Ventas que no se concretan y motivos por lo que esto sucede					

A) **Gestión de personal:**

Por favor marcar con un aspa (x) de acuerdo a la Información que en su organización se conoce y utiliza sobre la gestión de personal, con respecto a lo siguiente:

Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Vida media de su personal (tiempo promedio que los empleados están en la empresa antes que se retiren)					
Nivel, formas y monitoreo de la deserción de empleados					
Referencias negativas y efectos para su negocio					
Enfoque de gestión del personal hacia la innovación y creación de entornos de alto rendimiento					
Métodos y prácticas para aprovechar y cuidar el conocimiento (saber hacer) de su organización					
Satisfacción de personal y utilización de resultados para identificar oportunidades de mejora					
Umbral de satisfacción (niveles en los cuales los empleados ya no mejoran su satisfacción)					
Quiénes son sus empleados leales y sus comportamientos en la gestión de su organización					
Curva de experiencia (evolución del tiempo en que los empleados van alcanzando el nivel esperado de rendimiento)					
Nivel del costo real de los procesos de selección de nuevo personal					

A) Gestión de operaciones:

Por favor marcar con un aspa (x) de acuerdo al tipo de información y herramientas que su organización utiliza para la gestión de sus operaciones sobre los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Planificación de la operaciones para optimizar el tiempo de ciclo (tiempo desde que reciben un pedido hasta que se entrega al cliente)					
Tiempo de preparación para organizar las operaciones antes de comenzar a producir un nuevo producto o prestar un nuevo servicio					
Identificación y optimización de operaciones que no agregan valor y eliminación de cuellos de botella					
Control en el uso de la totalidad de los recursos					
Cumplimiento de los pedidos en tiempo, cantidad y calidad					
Niveles de productividad y comparación con las mejores prácticas (benchmarks)					
Cumplimiento de la planificación de operaciones, control de paradas de operaciones					
Control e Impacto del orden y limpieza					
Organización de todas sus actividades en su empresa para operar con el método Justo a Tiempo (Just in time)					
Orden en la gestión de inventarios					

B) Gestión de administración:

Por favor marcar con un aspa (x) de acuerdo a la información que en su organización conoce y utiliza en la gestión administrativa sobre los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Planificación estratégica integral					

Ciclos de experiencia y su aprovechamiento para mejorar la planificación					
Objetivos estratégicos y operativos desplegados en toda la organización					
Aspectos a evaluar	No tiene ni usa esta información	Tiene y utiliza alguna información relacionada	Tiene y utiliza información de forma esporádica	Tiene y utiliza información con cierta frecuencia	Tiene y utiliza información muy completa frecuentemente
Pautas para creación de entornos de alto rendimiento e innovación					
Efectividad de los medios de comunicación internos (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba)					
Todas las áreas y personal estén alineados a la estrategia de la empresa					
Roles y responsabilidades definida y conocida por toda la organización					
Preparación del personal antes de ocupar cargos directivos					
Cultura organizacional desarrollada y avance en la gestión por valores					
Dirección orientada a implementar la estrategia más que al día a día					
Liderazgo orientado hacia el cliente y el mercado					
Sustentabilidad del negocio y responsabilidad social					

Muchas gracias