

EFICACIA organizacional

— CÓMO EJECUTAR UN PLAN —

■ Siempre se busca crecer, ser rentable, eficiente, mitigar riesgos o una combinación de estos logros; para ello se requiere visión compartida y alineada, planeación, medición de resultados, ejecución eficiente, monitoreo y seguimiento. ► POR MARIO A. GONZÁLEZ

Debemos estar seguros de que los colaboradores trabajan para lograr un fin en común dentro de una organización lucrativa cuya meta es maximizar la creación de valor a través de su existencia. Para que sus integrantes tengan éxito, el ciclo de gestión consiste en:

- ▶ **Fijar objetivos** y dirigir a los integrantes hacia un fin en común.
- ▶ **Actuar de manera eficiente**, reuniendo los esfuerzos del equipo.
- ▶ **Medir y valorar** los avances.
- ▶ **Monitorear el desarrollo** e iniciar nuevamente con un ciclo renovado de gestión.

En el camino tenemos que detenernos un poco para asegurarnos de que todos en la organización se dirigen hacia el mismo propósito. Para ello sirve la pirámide de objetivos que todo proceso de planeación estratégica sigue y que Russell Ackoff (*A concept of Corporate Planning*, 1970) propuso en tres niveles:

- ▶ **Visión organizacional**. Equivalente al rumbo de la empresa.
- ▶ **Objetivos corporativos**.
- ▶ **Metas individuales** de los integrantes de la organización.

MISMO FIN

Todo proceso de fijación de una visión inicia con un sueño donde todos los integrantes se comprometen a la búsqueda del mismo. El proceso debe ser compartido. Para ello se usa la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirve para integrar a los miembros ejecutivos para identificar la visión organizacional. Durante la sesión se analizan las fuerzas y debilidades internas de las tres partes que componen una organización: capital humano, recursos organizacionales (cultura y de tipo formal como políticas y sistemas) y recursos financieros (fuentes e inversión).

Al encontrar las fortalezas se reconocen las características que servirán para alcanzar los objetivos; las debilidades se tendrán que reconocer para modificar factores intrínsecos en la organización que a futuro se

conviertan en oportunidades. Los factores externos que afectan son las oportunidades y amenazas, localizar ambas ayuda a ejercer acciones preventivas para capitalizar las primeras y evitar las segundas.

Michael Porter (*Estrategia Competitiva*, 1980) complementa los factores externos incluyendo la discusión e identificación del poder de los participantes de la industria: clientes, proveedores, competidores, barreras de entrada para nuevos competidores y productos sustitutos que se disputan el mercado con los bienes y servicios que la organización oferta.

Una vez analizado lo anterior, se detectan los cuatro componentes de la visión organizacional: propuesta de valor, orientación estratégica, valores y competencias de los colaboradores y catalizadores para el enfoque en procesos críticos en la consecución de los objetivos organizacionales.

ELEMENTOS ESENCIALES

La propuesta de valor indica las características básicas de la operación y/o tipo de productos o servicios que se ofertan y satisfacen a clientes; por ejemplo, si la empresa fuera un nego-



Ciclo de gestión





GETTY IMAGES

cio de logística, su planteamiento sería “entregas completas en tiempo”; si se tratara de una manufacturera de artículos de limpieza industrial sería “manufactura y venta de productos de limpieza industrial de calidad”.

Porter facilita la identificación de esta propuesta mediante la cadena de valor que une en un proceso las actividades operativas preponderantes de la organización, para realizar la transformación y entrega de los productos y servicios ofertados.

Generalmente la cadena de valor es diferente en las organizaciones. Una alternativa es cuando el proceso modelado es de empuje de costo (*cost push*), el cual tiene como inicio la compra del insumo; es contrario a un proceso de demanda de consumo (*demand pull*), que comienza con la estimación de la demanda.

Un segundo elemento de la visión o rumbo organizacional es la orientación estratégica, es decir, establecer el principio económico que regirá sobre todo lineamiento u objetivo. Puede ser catalogado en: crecimiento, rentabilidad, mitigación de riesgos y una combinación de ellos. Una vez definida se complementa con la

identificación competitiva que Porter utiliza para determinar la estrategia de mercadotecnia, cuidando la consistencia que deben guardar ambas.

La empresa debe escoger comparativamente si atiende a una población o sólo a un grupo o nicho. Competitivamente debe identificarse si mantiene el menor costo de industria y, por tanto, si desea que también su precio sea menor en el mercado o quiere ser un seguidor de la industria.

Si sostiene un costo bajo es claro que un objetivo económico deberá ser crecimiento y éste puede o no estar acompañado de alguno de los elementos

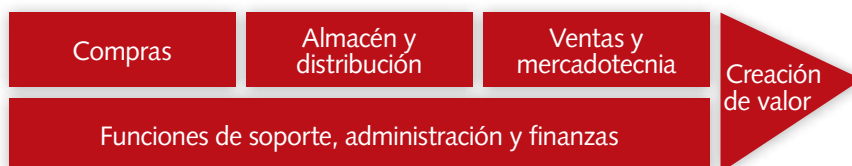
referidos. Para conseguir rentabilidad es necesario que la organización mantenga factores competitivos distintivos e identificados por los consumidores.

Los valores organizacionales componen el tercer elemento de la visión; corresponden a la cultura o formas que la actuación de sus integrantes deben mantener. La cultura no requiere de formalidad, es una forma de vida que se puede establecer y promover mediante reglas, normas de actuación, capacitación, etcétera, para tener

honestidad, orientación a resultados, buena comunicación y honor a la palabra, entre otras características. ➤

Se requieren revisiones para identificar a dónde hemos llegado vs. dónde deberíamos estar.

Cadena de valor





También se debe procurar trabajar con competencias identificadas a partir de los valores y no sólo enfocarse en una característica, sino a una actuación calificada por niveles de desempeño de la actitud.

Finalmente, al definir la visión o rumbo se requiere ubicar los catalizadores de la actividad operativa; éstos son las palancas para acelerar el desarrollo de la empresa. Existen, por ejemplo, para una orientación estratégica de crecimiento y específicamente de volumen, factores de cobertura y penetración; es decir, la búsqueda de nuevos territorios o clientes, así como la venta de más productos o servicios a los mismos clientes.

En el caso de un objetivo de mitigación de riesgo financiero y obtención de liquidez, el catalizador podría ser balancear el capital de trabajo, de modo que con crecimiento en ingresos se evite incrementar la cartera de clientes o el inventario de productos; en paralelo, al aumentar el término de pagos a proveedores, se minimiza el riesgo financiero de liquidez.

PUNTO DE PARTIDA

Una vez que se han identificado y analizado los elementos anteriores, se

Volumen por periodo y cliente

SUCURSAL LEÓN. CLIENTE FARMA PLUS DOLORES HIDALGO, GUANAJUATO

		ENERO	FEBRERO	MARZO
Medicinal	Base	3,352	3,556	5,822
	Neto	3,063	0	210
	Limitado	3,225	1,938	1,529
No Medicinal	Base	2,243	0	258.3
	Neto	2,138	450.45	663.6
	Limitado	1,873	0	89.25
OTC	Base	3,225	2,671	4,381
	Neto	2,571	6,918	12,162
	Limitado	1,851	21	501.9

define y publica la visión organizacional, primer elemento de la pirámide y guía relevante para los siguientes tres a cinco años, la cual se puede revisar y modificar en este periodo.

Encontrar y definir los objetivos es la segunda parte –de arriba hacia abajo– de la pirámide de planeación; una vez ubicada esta área se establecen las metas individuales, para ello es necesario comenzar con el proceso de planeación financiera que se hace de abajo hacia arriba (*bottom up*), definiendo primeramente los ingresos, y para lo cual se toman como ejemplo las metas individuales de cada vendedor. Cada colaborador estima basado en una guía provista (visión) el volumen por periodo, producto y cliente (como se señala en la tabla que lleva estas especificaciones). Con ello cumplimos con un proceso participativo, esencial para que todos los integrantes estén motivados hacia sus propias metas y alineados hacia los objetivos corporativos.

Los costos se estiman con base en las condiciones de venta propuestas por el área de mercadotecnia y en las

condiciones establecidas por dicha función, que toma en cuenta a cada proveedor. El cruce entre clientes y proveedores son los productos comprados a los primeros y vendidos a los segundos. El plan debe detallarse a su más mínima expresión; se tienen que considerar varias dimensiones, con agrupaciones tal y como se requiere; las básicas son:

- ▶ **Cliente.**
 - ▶ Segmento.
 - Tipo.
- ▶ **Producto.**
- ▶ **Geografía.**
- ▶ **Canal** o método constructivo.

Los costos indirectos y gastos se estiman por centro de costo y a través de cada responsable de éstos, ya que son quienes autorizan periódicamente el gasto real utilizando el método ale-

mán conocido como GPK. Ambos se distribuyen, por ejemplo, por cliente y producto u otra dimensión, usando el sistema de costeo alterno Activity Based Costing (abc), donde a través de identificar actividades y recursos utilizados se reconocen inductores o *drivers* que distribuyen por dimensión las erogaciones. ▶

Se debe trabajar con competencias identificadas a partir de los valores y abocarse a una actuación por niveles de desempeño de la actitud.

Visión

PIRÁMIDE Y NIVELES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



A chilled bottle of Corona Extra beer is the central focus, splashing in water. The bottle is covered in condensation and has a golden beer with a white head of foam. The water splashes are dynamic and clear, creating a sense of freshness and movement. The background is a deep blue, enhancing the cool, aquatic theme.


Corona
Extra

Corona
Extra

LA
CERVEZA
MÁS
FINA

RECERIA MODELO, S. A. DE C.
HECHO EN MEXICO

CANT. NEQ. 355 ml

TODO CON MEDIDA
113300201A1328

Síguenos en:



Corona.com.mx

Erogaciones



Interest Taxes Depreciation y Amortization) o UAFIDA (Utilidad Antes de Gastos Financieros, Impuestos, Depreciación y Amortización). El tercer proceso de maduración es el uso del indicador EVA (Valor Económico Agregado) en las empresas; es el más complejo y difícil para la obtención de los resultados por dimensión (producto, cliente, etcétera), ya que incorpora el Costo de Capital.

Finalmente, es indispensable incorporar la revisión de desempeño individual una vez que se obtenga la actuación del periodo. Sin ello no podría existir una corrección y cambio de actuación. A la evaluación de desempeño periódica se le agrega un pago por contribución variable y como consecuencia se estimula a los integrantes de la organización para alcanzar su meta individual, la cual debe estar alineada a los objetivos de la empresa y a la visión establecida. Así se cumplen los tres principios que Stephen Robin identifica en su libro *Comportamiento Organizacional* (1993): participación, compromiso y satisfacción de los integrantes motivados hacia la eficacia de la compañía.

Una buena implementación y ejecución en la actuación organizacional es prioritaria e incluso preponderante dentro del proceso administrativo. A directivos y colaboradores se les evalúa más por llevar a cabo la estrategia que por la calidad de la misma. La implementación y realización de las actividades dirigidas hacia un fin en común es lo que denominamos eficacia organizacional.

■ MARIO A. GONZÁLEZ ES DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN DE FÁRMACOS NACIONALES Y CATEDRÁTICO EN LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MORELOS (UPEMOR).
gonzalez.marioalberto@gmail.com
http://mariogonzalez.weebly.com

Valor Económico Agregado (EVA), base efectivo

NOMBRE LABORATORIO: Laboratorio Y.
NOMBRE FARMACIA: Farmacias Veracruzanas. SUCURSAL: Veracruz.

PRODUCTOS	GENERACIÓN OPERATIVA					CAPITAL DE TRABAJO					EVA		
	CM	% CM	EBITDA	% EBITDA	NOPAT	CARTERA FINAL (ahora)		INVENTARIO FINAL (ahora)		CxP LABORAT. FINAL (ahora)		WACC 12%	
						d	\$	d	\$				d
Producto Y ₁	-13,196	-9.1	-18,070	-12.5	-18,504	14	67,617	50	254,199	50	254,199	8,114	-26,618
Producto Y ₂	-1,744	-3.7	-2,212	-4.6	-2,355	31	49,330	45	71,609	55	87,522	4,010	-6,365
Producto Y ₃	-1,095	-7.8	-1,538	-11.0	-1,580	21	9,827	45	21,890	55	26,754	596	-2,175
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Producto Y ₇₅	73,394	12.1	68,027	11.2	46,341	22	446,064	45	766,242	55	936,518	33,095	13,247
Producto Y ₇₆	39,346	22.5	37,581	21.5	25,940	25	145,493	45	192,444	50	213,827	14,893	11,047
Producto Y ₇₇	31,691	13.5	25,686	11.0	17,488	42	328,082	55	354,767	45	290,264	47,110	-29,622
	20,116	1.5	-3,268	-0.2	-7,228	26	1,143,870	45	1,872,882	60	2,497,176	62,349	-69,577

Si éstos son pequeños en tamaño o valor siempre se pueden prorratar; sin embargo, el resultado al distribuirlos por el sistema abc es mucho más preciso, sobre todo si el objetivo es asignar recursos, es decir, si se hacen análisis de eficiencia de portafolios.

El sistema abc sirve para distribuir los costos indirectos y gastos asociados por cada dimensión, por ejemplo, cliente y producto de cifras reales o las estimadas y a través de una participación interactiva de todos los integrantes de la organización, por lo general para periodos de un año, y se fija una vez que el resultado estimado es el deseado y establecido en la guía o visión estratégica. Se concibe a través de un proforma contable que arroja los indicadores económicos esperados; utilizando un análisis de sensibilidad se ajustan las variables hasta conseguir los indicadores económicos predefinidos.

Para todo proceso de planeación se requieren revisiones periódicas para identificar a dónde hemos llegado y comparar en dónde nos encontramos vs. dónde deberíamos estar. Si hay una brecha se debe

ajustar el plan. Ésta es la razón de las revisiones periódicas del plan llamado "estimados" (*rolling forecast*), que establece los presupuestos de corto plazo donde generalmente no existen grandes desviaciones.

RAZONES Y VALORES

Dado que las organizaciones maduran y avanzan en la capacidad de análisis, un buen inicio es obtener datos reales y planeados a nivel de contribución marginal (utilidad bruta) por cada dimensión escogida. Para profundizar en el análisis se incorpora la medición económica EBITDA (Earnings Before

Nivel de contribución



○ FUENTE: ESQUEMAS Y TABLAS ELABORADOS POR EL AUTOR.

Soluciones Integradas para la Administración de Viajes y Gastos



Controle viajes y gastos desde su dispositivo móvil.

Con Concur, las organizaciones simplifican la administración de sus viajes y gastos corporativos con una poderosa herramienta integrada, adaptable y fácil de usar.

Conozca más en www.concur.com.mx

Concur[®]