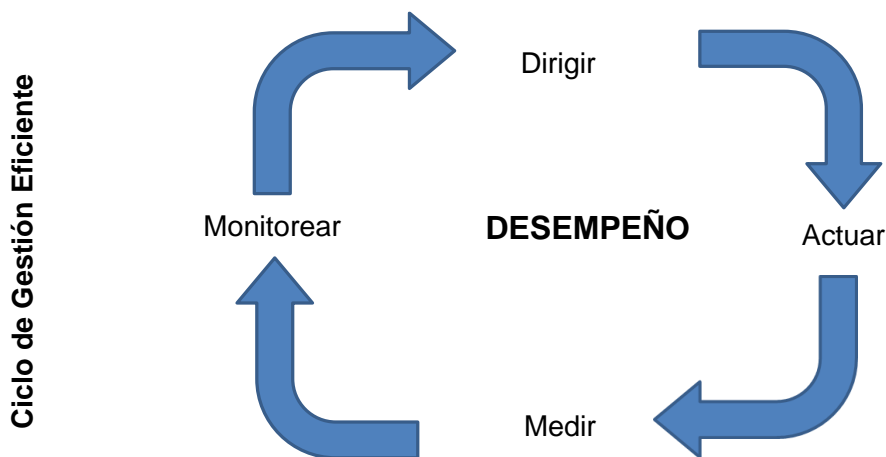


EFICACIA ORGANIZACIONAL

Las empresas, y los individuos que las crean están siempre en la búsqueda del éxito: crecer, ser rentables y eficientes, mitigar riesgos o alguna combinación de estas. Para la obtención de estos logros los actores nos preguntamos qué es lo más importante; fijar una estrategia, actuar en consecuencia eficientemente, lograr eficazmente lo deseado o cambiar y corregir el camino pre-establecido. El presente análisis, responde a ello, integra las actividades organizacionales y de nuestros colaboradores en un proceso alineado que hace posible lograr el rumbo deseado y con ello contribuir a la parte más relevante en el proceso de Planeación Estratégica.

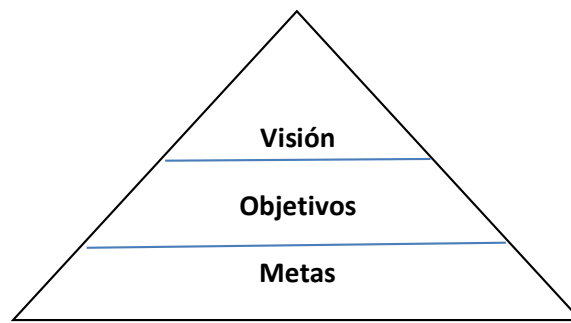
De inicio, aseguremos que nuestra organización agrupa a colaboradores para el logro de un fin común. Esta organización es a su vez lucrativa, es decir su fin común es de carácter económico y en consecuencia es deseable su desarrollo eficiente y por consiguiente su fin es maximizar la creación de valor a través de su existencia. El Ciclo de Gestión y Desempeño Eficiente para que sus integrantes logren este éxito podría ser: primeramente el fijar sus objetivos y “Dirigir” a los integrantes hacia el logro de un fin común, consecuentemente realizar las actividades coordinadamente “Actuando” eficientemente e integrando los esfuerzos de los integrantes de equipo, tercero valorar y “Medir” los avances realizados y finalmente “Monitorear” su desarrollo y de nuevo iniciar con un ciclo renovado de gestión.



Tenemos que detenernos un poco para asegurarnos que los integrantes de la organización identifican un fin común, que los esfuerzos y actuación de todos los integrantes se dirigen hacia el mismo objetivo y con ello lograr la eficacia del proceso. Para ello sirve la pirámide de objetivos que todo proceso de Planeación Estratégica distingue, la propuso Russell Ackoff¹. Distingue tres niveles de Objetivos Organizacionales: Visión Organizacional equivalente al rumbo de la empresa, los Objetivos Corporativos o de empresa y las Metas individuales de los integrantes de la organización.

¹ Ackoff, Russell 1970, A concept of Corporate Planning

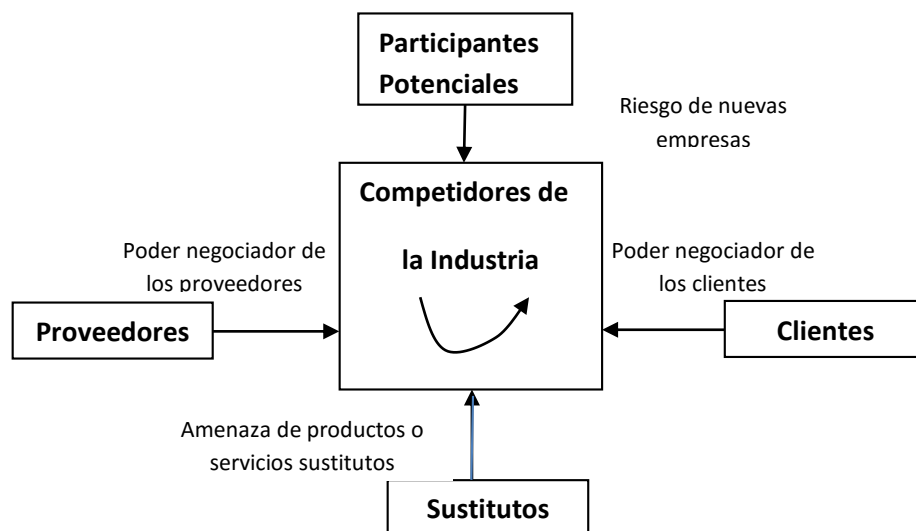
Pirámide y Niveles del
Proceso de Planeación



La Visión inicia con un sueño futuro, y para que todos y cada uno de los integrantes de la organización se comprometa con su esfuerzo a la búsqueda para alcanzarlo, el proceso debe ser compartido.

Acortar el camino requiere análisis de la mejor ruta. La herramienta FODA, nos sirve para integrar a los miembros ejecutivos de la organización en una sesión para la identificación de la Visión Organizacional, aquella que primeramente se había soñado. Durante la sesión se analizan las “Fuerzas” y “Debilidades” internas de las 3 partes que componen nuestra organización: Capital Humano, Recursos Organizacionales (cultura, de tipo formal como políticas y sistemas bajo un gobierno corporativo recto) y Recursos Financieros (fuentes e inversión). Identificando las fortalezas se reconocen conjuntamente las características distintivas que servirán para alcanzar los objetivos dispuestos. En cambio las debilidades se tendrán que reconocer para así modificar o cambiar factores intrínsecos en la organización y para que hacia delante estas se conviertan en oportunidades. Así mismo existen factores externos que afectan a la organización: “Oportunidades” y “Amenazas” y que su identificación nos ayuda a tomar acciones en consecuencia: preventivas para evitar amenazas y porque no capitalizar las oportunidades organizacionales.

“Cinco Factores Competitivos que determinan la rentabilidad de una industria”



Michael Porter² complementa este análisis de factores externos que inciden en la empresa incluyendo la discusión e identificación del poder existente de los participantes de industria³: Clientes, Proveedores, Competidores existentes, Nuevos competidores y Productos sustitutos que compiten con aquellos bienes y servicios que la organización oferta.

Una vez realizado el análisis de Fuerzas internas y externas a través de un ejercicio utilizando la herramienta FODA y con el propósito de definir la Visión Organizacional se identifican los cuatro componentes de la Visión Organizacional: la Propuesta de Valor, la Orientación Estratégica, los Valores y Competencias que deseamos los integrantes mantengan durante sus actividades y los Catalizadores que nos ayudan a enfocarnos en procesos críticos para el logro de los objetivos organizacionales.

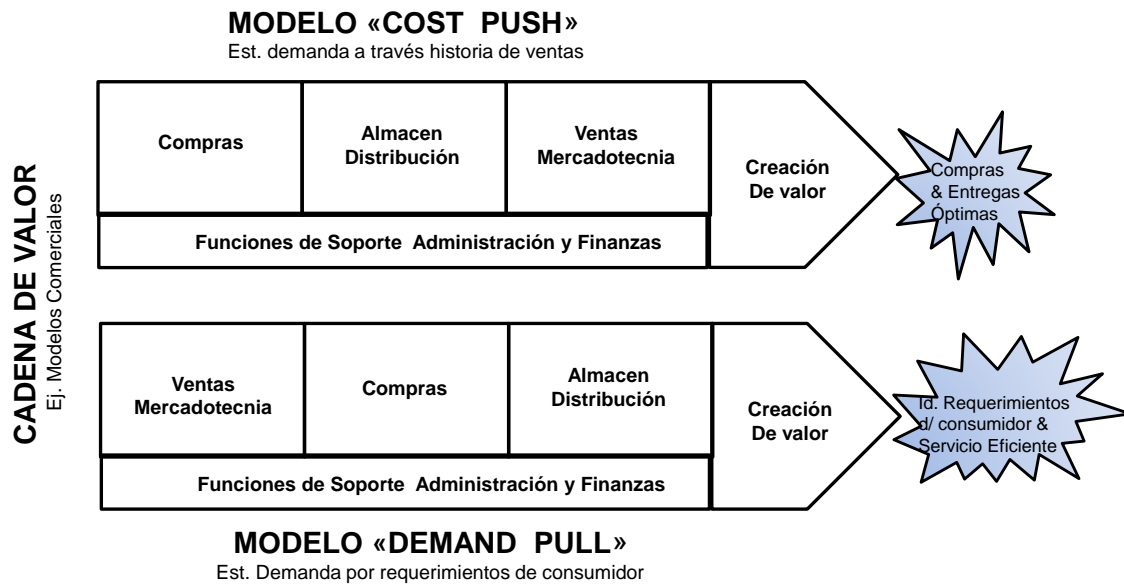


La propuesta de Valor señala las características básicas de la operación y/o tipo de productos o servicios que se ofertan y satisfacen a clientes de la organización. p.e., en caso de que la empresa en cuestión fuera un negocio de logística, su propuesta de valor sería “Entregas completas en tiempo” o si fuera una empresa manufacturera de artículos de limpieza industrial esta sería “manufactura y venta de productos de limpieza industrial de calidad”. Porter facilita identificar la propuesta de valor mediante la Cadena de Valor que une en un proceso, actividades operativas preponderantes de la organización. Estas actividades se realizan para llevar a cabo la transformación de materiales y entrega de los productos y servicios que la organización oferta.

Existen diversos modelos de Cadena de Valor, sin embargo hay dos comunes: el primero denominado de Empuje de Costo en inglés “Cost Push” y que inicia con la compra del insumo contrario a un proceso de Demanda de Consumo denominado en anglosajón como “Demand Pull” y que inicia la cadena de valor con la estimación de la demanda. Ambos son dos Cadenas de Valor o modelos alternativos que ayudan a ejemplificar perfectamente e identificar Propuestas de Valor alternativas.

² Ptres, Michael, Estrategia Competitiva

³ Ver: Análisis de Competitividad



Un segundo elemento de la Visión o Rumbo Organizacional es la Orientación Estratégica, es decir la identificación del principio económico que regirá sobre todo lineamiento u objetivo en la organización. Este puede ser catalogado en cuatro grupos: Crecimiento, Rentabilidad, Mitigación de Riesgos y una combinación de ellos. Una vez definido, complementarlo con la identificación competitiva que Michael Porter utiliza para definir la estrategia de mercadotecnia, cuidando la consistencia que deben guardar ambas.

Comparativamente, la empresa debe escoger atender a una población o solamente a un grupo de ella llamado nicho. Así mismo Competitivamente la empresa debe identificar si mantiene el menor costo de industria y por tanto si así, desea el menor precio del producto o servicio que se oferta en el mercado o es un seguidor de industria. Para estas estrategias alternativas no existe la posibilidad de que las mismas sean combinadas para un mismo producto ya que en su caso confundiríamos al consumidor.

Orientación Estratégica, tipos:

- ✓ Crecimiento
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Mitigación de Riesgos
- ✓ Combinación

Lógicamente si fuera el caso de una organización que mantiene un menor costo y comparativamente su producto o servicio es ofertado a toda la población, es claro que un objetivo económico deberá ser crecimiento y este puede o no ser acompañado de alguna otra Orientación Estratégica mencionada. Para conseguir Rentabilidad es relevante que la organización mantenga factores competitivos distintivos e identificados por los consumidores que demandan sus productos o servicios llamados “diferenciadores”.

		Costo más bajo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo estrecho	3 A. Concentración de costos	3 B. Concentración de diferenciación

Cuadro de estrategias Comparativa y Competitiva en una empresa

Los Valores Organizacionales componen el tercer elemento de la Visión. Los valores corresponden a la cultura o formas que la actuación de los integrantes de la organización debe mantener. La cultura no requiere de formalidad, es una forma de vida para los miembros de la organización. Estos se pueden identificar y promover mediante reglas, normas de actuación, capacitación, etc, logrando vivir la honestidad, orientación a resultados, buena comunicación, honor a la palabra, etc. También se debe procurar trabajar con Competencias identificadas a partir de los Valores para facilitar la promoción de una vida diaria consistente con dichos valores y ya no solamente abocarse a una característica sino a una actuación calificada por niveles de desempeño de la actitud o forma con la que los integrantes de la organización se desempeñan (p.ej. Visión estratégica, Liderazgo, Orientación a resultados, Negociación y Trabajo en equipo).

- Valores & Competencias

CaracterísticasHonestidad
 “Valor Instrumental”

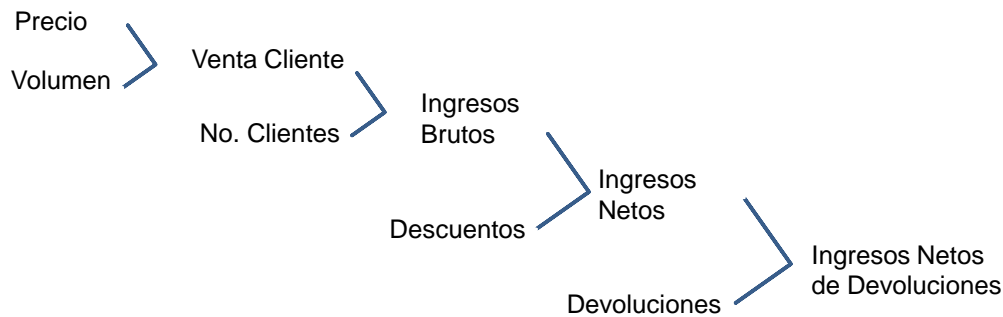
Cambio de Actitud.....Evitar conflictos
 de interés

Forma de VidaActuar y/o Cumplir con
 “Competencia” éticamente la palabra

Reclutar, Evaluar y Compensar con COMPETENCIAS

Finalmente en la definición de la Visión o Rumbo se requiere identificar los Catalizadores de la actividad operativa. Aquellas palancas que sirven para acelerar el desarrollo de la actividad organizacional. 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 de la organización. Por consiguiente en este ejemplo estos dos serían los catalizadores para un incremento en volumen o ingresos, así como su precio correspondiente.

- Desdoblar Orientación Estratégica para la búsqueda de “Catalizadores”



Identificar Catalizadores

- Precio \$
- Número de Clientes
- Número de Productos

Otro ejemplo: de tipo de Orientación Estratégica y además de las relacionadas como Crecimiento y Rentabilidad es el caso de de una Orientación de Mitigación de Riesgos. Si fuera el caso mitigar el riesgo financiero de liquidez, una solución alternativa a esta problemática podría ser el de balancear el capital de trabajo de la organización. De modo que con crecimiento en ingresos se evite incrementar la cartera de clientes o el inventario de productos; paralelamente incrementando el término de pagos a proveedores se obtiene una minimización del riesgo financiero de liquidez. Es decir, se podría negociar un cambio y reducción en los términos de crédito a clientes, operativamente ser más eficiente en la cadena de suministro bajando los días de inventario o re negociando con proveedores una extensión de los términos de pago recibidos. Finalmente reitero que si puede haber en el caso una combinación de cualquiera de los tres tipos de Orientación Estratégica identificados.

Al concluir este análisis se prosigue a la definición y publicación de la Visión Organizacional en una empresa.

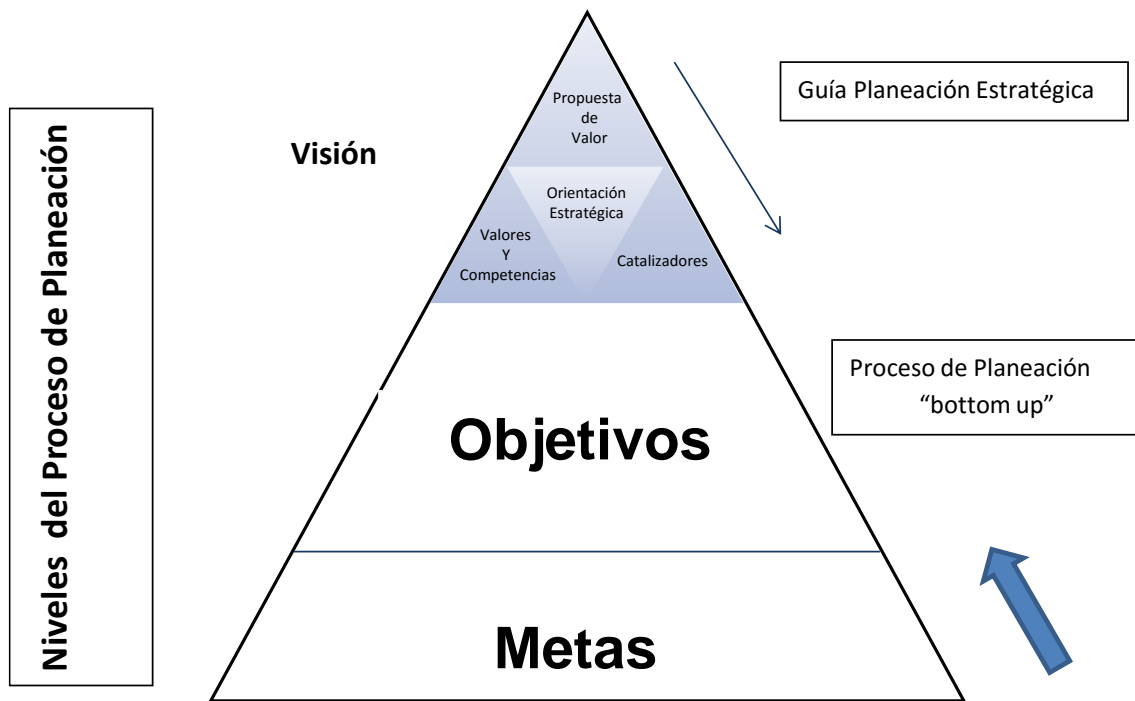


- Una visión compartida y alineada

Propuesta de Valor / Orientación Estratégica / Valores & Competencias / Catalizadores

- Llevarla a cabo mediante proceso grupal ejecutivo
- Alinear Visión a Lineamientos

Realmente la Visión Organizacional es un elemento creado desde un sueño con un objetivo de 3 a 5 años, utilizando las fortalezas organizacionales ya identificadas. Una estrategia competitiva sólida se fundamenta en las fortalezas, las debilidades se subsanan; las fortalezas se explotan y potencian. La visión Organizacional es el primer elemento de nuestra pirámide y guía relevante revisable anualmente y concerniente a toda actividad desarrollada.



ESTABLECIMIENTO, VALIDACIÓN Y REVISIÓN DE OBJETIVOS

La identificación y definición de los Objetivos son la segunda parte de arriba hacia abajo señalada en la pirámide de planeación. Iniciar el proceso de la identificación de objetivos mediante la identificación de 5 a 7 Objetivos o Lineamientos organizacionales.

- Dar respuesta a la generación de procesos de cambio y uso de catalizadores
- Priorizar y, en su caso, agregar lineamientos funcionales o de Unidad de Negocio

Es decir, en nuestro ejemplo referido en la etapa de la identificación de Catalizadores, el precio, el número de clientes y el número de productos serían elementos de cambio y por tanto deberían de incluirse en los objetivos o lineamientos organizacionales, p.e., abrir con presencia la comercialización de los productos o servicios que la empresa vende en digamos un estado o país en el que la empresa no opera, sería un objetivo o lineamiento organizacional y donde se requerirá de objetivos corporativos y metas individuales como más adelante revisaremos.

Así mismo una forma alterna para complementar Objetivos o Lineamientos es la de extraerlos de las funciones, canales, productos o unidades de negocio, etc,. Es decir, puede referirse a la realización de una campaña de mercado liderada por la función de mercadotecnia, canalizar ventas a través de telemarketing, una nueva forma de promover las ventas, a la introducción de un nuevo producto, o realizar una alianza corporativa en una unidad de negocio específica.

Una segunda tarea en la etapa del establecimiento de Objetivos o Lineamientos Organizacionales se refiere a la identificación de un proceso interno que ayude en la definición de objetivos y metas, los agrupe y alinee estos hacia el rumbo organizacional. El proceso de planeación incluye tareas de identificación de objetivos, iniciativas y metas corporativas e individuales, escogiendo un modelo de Efectividad Organizacional ayuda a determinar el proceso de medición y fijación de objetivos y metas para más tarde calificarlos y compensar motivando y logrando la satisfacción de colaboradores. , Para facilitar la tarea, he identificado cuatro tipos de modelos de Efectividad Organizacional: primeramente el modelo de Metas, identificado con un Triangulo, ya que inicia de una meta superior (la visión) a un sinnúmero de metas organizacionales y más tarde individuales. Un autor proponente y buen ejemplo en esta agrupación es el referido por Riaz Khadem en su libro de Alineación Total.

El segundo modelo es el denominado de Recurso y Sistema, identificado por un rectángulo. Ya que como ejemplo, utilizando el método de Balanced Scorecard⁴, se identifican objetivos organizacionales en cuatro dimensiones: Cliente Externo o Comercial, Cliente Interno u Operacional, Financiero y Organizacional o de Capital Humano. Una vez identificadas las metas organizacionales mediante una regresión comparativa que identifique a los indicadores relevantes se clasifican objetivos y se integran objetivos y metas en estas cuatro categorías.

El tercero modelo de Efectividad Organizacional identificado gráficamente por un flujo de actividades es el modelo de Restricciones;⁵ donde se alinean actividades en una cadena o Flujo Operativo, identificando el proceso a desarrollar organizacionalmente, identificando las reservas o inventarios de capacidades requeridas para que el flujo de actividades no se pare y por lo contrario siempre se encuentre a su máxima salida u “output”.

Ver: Alineación Total, Riaz Khadem

Ver Balance Scorecard, Kaplan y Norton

Ver; La Meta, Ely Goldrath

⁴ Ver: balanced Scorecard, La Oficina de Administración Estratégica (OAE) como herramienta para gestión de la estrategia.

⁵ Ver: Simulación para la Productividad

La cuarta y última categoría de los modelos de Efectividad Organizacional es el uso de Planes de Opciones para la adquisición de una participación accionaria (en inglés ESOP, “Employee Stock Ownership Plan”) de la organización y con ello motivar a los empleados mediante la participación y compromiso en las actividades organizacionales hacia sus logros y claro está satisfacción individual. Su identificador es un ovalo que representa a un consejo de colaboradores.

- Establecer el modelo de medición de efectividad y pago por desempeño organizacional

- Modelo de Metas; p.e., Alineación Total de R. Khadem,
 - Modelo de Recurso-Sistema; p.e., Balance Scorecard de Kaplan & Norton
 - Modelo de Restricción; peTOC de E. Goldrath,
 - Modelo Creación de Valor Organización; p.e., «ESOP», “employee stock, ownership plan” ó planes de opciones para la compra de acciones para empleados
-
- Fijar objetivos por lineamiento, utilizando modelo de Efectividad Organizacional
 - Identificar Iniciativas por objetivo y campeones de las mismas.
 - Identificar metas 2013 SMART, “specific, measurable, attainable, realistic, timely”



Una vez identificados los Lineamientos y Objetivos Organizacionales, así como haber escogido el modelo de Efectividad Organizacional de uso para la medición de desempeño se prosigue con la elaboración del cuadro de Objetivos y Metas que abajo simplificamos como ejemplo. A través de un modelo de Efectividad Organizacional de Recurso y Sistema y escogiendo el modelo de Balance Scorecard, se agrupan objetivos, iniciativas y metas para cada caso. En este ejemplo abajo señalado se finaliza con la identificación de metas corporativas, base para la fijación de metas individuales, tema de nuestra siguiente sección.

OBJETIVO	INICIATIVA	META
COMERCIAL		
Crecimiento 10% en ingresos	Introducción nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de \$2 mdp
Apertura zona de venta Bajío	Contratación representantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta Incr. \$2 mdp ▪ Ventas \$10mdp ▪ Volumen>1M de piezas
OPERACIONAL		
FINANCIERAS		
ORGANIZACIONALES		

Después de identificar la Visión o Rumbo Organizacional así como los Objetivos o Lineamientos Organizacionales que serán la guía se prosigue en este proceso con las Metas individuales y para ello es necesario comenzar con el proceso de Planeación Financiera. Es decir, se planea de abajo hacia arriba “bottom up” definiendo primeramente los ingresos y para ello se integran cada una de las metas de cada representante de ventas. Cada miembro estima basado en una guía provista de la Visión el volumen por periodo por dimensión y en nuestro ejemplo por producto y por cliente que estará obteniendo (ver ejemplo). 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.

Ejemplo de metas de ventas

Sucursal	Leon												
Representante	15612												
Cliente	FARMA PLUS DOLORES HIDALGO GUANAJUATO												
Medicinal		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Base		3,352	3,556	5,822	3,833	4,047	3,058	4,749	2,641	1,170	1,169	1,170	1,352
Neto		3,063	0	210	3,503	1,492	2,822	2,506	2,413	1,069	1,069	1,069	1,237
Limitado		3,225	1,938	1,529	3,689	258.3	729.75	845.25	2,541	1,126	1,125	1,126	1,302
No Mecinal													
Base		2,243	0	258.3	2,565	68.25	445.2	108.15	1,767	783.3	782.25	783.3	905.1
Neto		2,138	450.45	663.6	2,444	150.15	745.5	626.85	1,684	746.55	745.5	746.55	863.1
Limitado		1,873	0	89.25	2,142	207.9	0	404.25	1,475	654.15	653.1	654.15	756
OTC													
Base		3,225	2,671	4,381	3,688	2,060	1,767	2,315	2,540	1,126	1,125	1,126	1,302
Neto		2,571	6,918	12,162	2,941	7,399	9,023	8,037	2,027	897.75	896.7	897.75	1038.45
Limitado		1,851	21	501.9	2,118	0	77.7	0	1,458	645.75	645.75	646.8	747.6
Sucursal	Tijuana												
Representante	20405												
Cliente	SUPER FARMACIAS DE ENSENADA QUIRVIS												
Medicinal		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Base		353,156	361,669	387,564	376,542	416,778	392,868	130,883	136,507	128,083	105,634	120,758	112,714
Neto		195,974	196,098	208,703	222,879	206,583	205,539	122,425	127,686	119,806	98,808	112,955	105,432
Limitado		196,198	173,306	220,402	197,417	285,428	354,524	127,923	133,419	125,186	103,244	118,027	110,165
No Mecinal													
Base		17,439	25,178	18,001	26,102	21,563	17,119	103,237	107,673	101,028	83,321	95,251	88,907
Neto		2,042	8,759	12,059	12,016	5,392	5,121	85,317	88,983	83,492	68,858	78,717	73,474
Limitado		35,226	54,105	63,322	41,898	34,470	23,651	81,564	85,069	79,819	65,829	75,255	70,242
OTC													
Base		51,822	52,890	59,364	43,743	53,419	37,331	126,231	131,655	123,530	101,879	116,467	108,709
Neto		13,915	14,701	17,976	20,156	23,195	7,852	101,651	106,020	99,476	82,041	93,788	87,541
Limitado		1,335	6,663	3,541	3,230	3,376	989.1	86,427	90,141	84,579	69,754	79,742	74,430

Los costos se estiman basados en las condiciones de venta propuestas por el área de mercadotecnia, basadas en las condiciones reales por Cliente y las condiciones de compra por el área de proveeduría y se identifican por Proveedor basadas en las condiciones actuales recibidas. El cruce entre Clientes y Proveedores son los productos comprados a proveedores y vendidos a clientes.

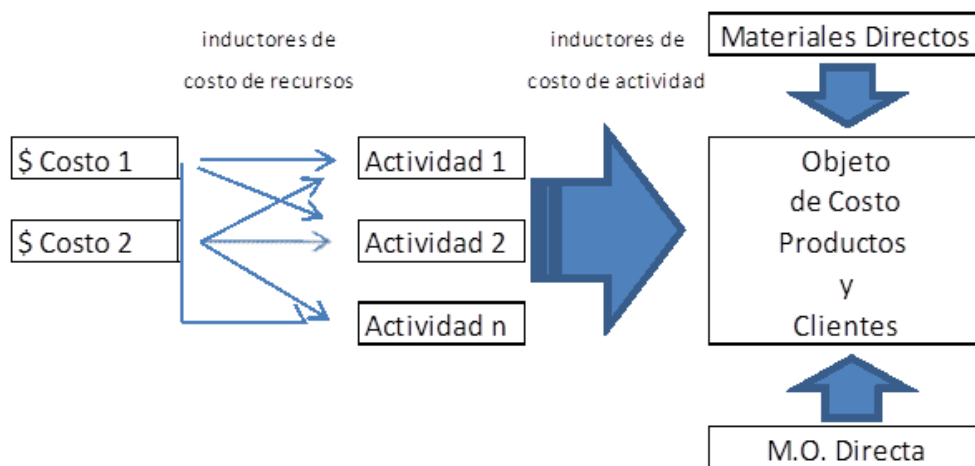
El plan debe detallarse a su más mínima expresión y para ello es indispensable obtenerlo en varias dimensiones, p.ej., las siguientes son las dimensiones básicas sugeridas (cada una a su vez con agrupaciones según se requiera como señalamos para el caso de la dimensión Cliente):

- Cliente
 - Segmento
 - Tipo
- Producto
- Geografía
- Canal o método constructivo

Naturalmente habría que adaptar la lógica presupuestal al tipo de giro y lógica de venta con agrupaciones tanto de los productos, tipos de servicio (único, repetitivo, de doble venta cuando hay que aprobar al cliente, zonas, etc.)

EL TAMAÑO DE LA EMPRESA PERMITE PLANEAR CON MEJORES INSTRUMENTOS

Los costos indirectos y gastos se estiman por Centro de Costo y a través de cada responsable de cada centro de costo ya que estos son los que autorizan periódicamente el gasto real utilizando el método alemán conocido como GPK (ver artículo publicado en Ejecutivos de Finanzas “Una gestión de costos estructurada para la búsqueda de la mejora continua”). Los costos indirectos y gastos se distribuyen p.e., por Cliente y Producto u otra dimensión utilizando el sistema de costeo alterno abc⁶, “activity based costing” donde a través de la identificación de actividades y recursos utilizados se identifican inductores o “drivers” que distribuyen por dimensión las erogaciones (ver ejemplo). En su caso si estos son pequeños en tamaño o valor siempre se pueden prorratear, sin embargo el resultado al distribuirlos por el sistema abc es mucho más preciso sobre todo si el objetivo es asignar con este trabajo recursos, es decir se realizan análisis de eficiencia de portafolios y por su dimensión a su vez los gastos son de consideración o importancia.



El sistema de costeo abc sirve tanto para la distribución de los costos indirectos y gastos asociados por cada dimensión p.e., Cliente y Producto de las cifras reales como para aquellas estimadas a través del plan.

⁶ Llamado Alterno, debido a que se apoya en el control de costos y gastos tradicional, pero brinda un nivel superior de información debido a que los combina con las actividades y sus inductores para apoyar el análisis causa efecto de los procesos, con sus datos de costo y rentabilidad de productos, líneas de productos, canales y clientes.

EVA, Base Efectivo

EVA (economic value added)

NOMBRE LABORATORIO		LABORATORIO "Y"													
NOMBRE FARMACIA		FARMACIAS VERACRUZANAS													
SUCURSAL		VERACRUZ													
PRODUCTOS	CM	%CM	EBITDA	EBITDA %	NOPAT	Cartera Final (ahora)		Inventario Final (ahora)		CxP laborat. Final (ahora)		WACC 12%	EVA		
	d	\$	d	\$	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		

GENERACION OPERATIVA
CAPITAL de TRABAJO

Costo del Capital Invertido

El plan se integra a través de una participación interactiva de todos y cada uno de los integrantes de la organización, generalmente mensualmente para periodos de un año y se fija una vez que el resultado estimado es aquel deseado y establecido en la guía o visión estratégica. Se concibe a través de un proforma contable, mismo que arroja los indicadores económicos financieros esperados y utilizando análisis de sensibilidad se ajustan las variables del plan hasta conseguir aquellos indicadores económicos financieros predefinidos.

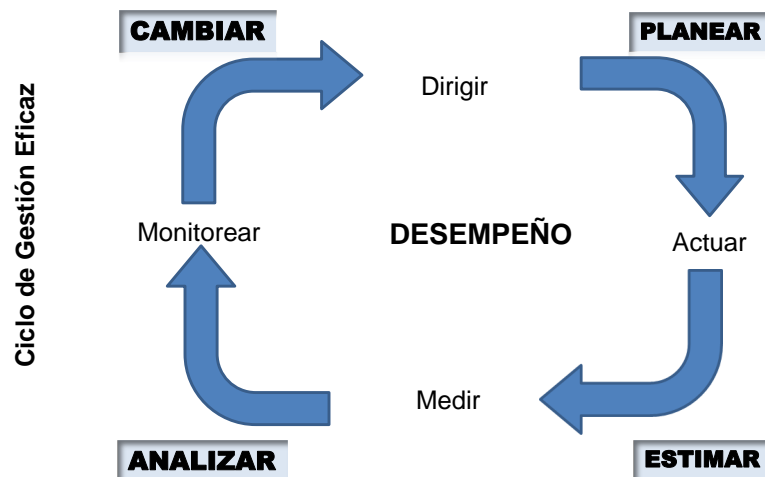
La “planeación” (primer paso para un desempeño eficaz) es un proceso constante e interminable tal y como se señala en el gráfico del Ciclo de Gestión Eficaz, logrando con ello el desempeño deseado. Así mismo se requiere para todo proceso de planeación, revisiones periódicas para identificar a donde se ha llegado y comparar la actuación con aquella “estimada” (estimar es el segundo paso para el logro de un desempeño eficaz) y pre-establecida.s decir, en donde se encuentra versus donde se debería estar (analizar es el tercer paso) y entonces de nuevo revisar ajustar y re-estimar a donde se debe de nuevo avanzar para llegar al punto deseado (y con el cambio como cuarto paso logramos cerrar el ciclo). Una vez terminado el ciclo de nuevo planeamos, estimamos, analizamos y cambiamos continuamente hasta obtener el logro deseado.

- Crear Plan Proforma Financiero

- Por periodo por dimensión p.e. Ventas por Producto, Cliente, Geografía, Proveedor, Representante, etc.,.
- Costos (por método de costeo) o basado en condición de compra
- Gastos por Centro de Costo y, en su caso, distribución por costeo abc
- Utilidad o Marginalidad por Dimensión creando un cubo de información: por Producto, Cliente, Geografía, Proveedor, Representante, etc.,.

Es por ello que se requieren revisiones periódicas del plan denominado “estimados” y definidos en anglosajón como “rolling forecast”. Así mismo los planes y estimados establecen los presupuestos de corto plazo p.e., un trimestre por mes y en donde generalmente no existen grandes desviaciones.

Abajo encontrarán el gráfico que sobrepone al Ciclo de Gestión Eficiente previamente definido con un segundo Ciclo denominado Ciclo de Gestión Eficaz y donde a través de la Planeación podemos actuar y cambiar para el logro del rumbo o visión organizacional pre definida.

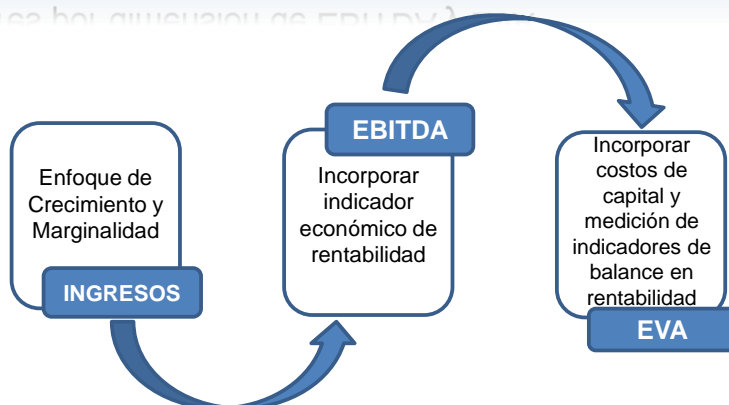


Las organizaciones maduran y avanzan en la capacidad de análisis, un buen inicio es obtener tanto datos reales como planeados a nivel de Contribución Marginal (o Utilidad Bruta) y por cada dimensión escogida. En su avance de profundizar su análisis se incorpora una medida

económica EBITDA, “Earnings Before Interest Taxes Depreciation y Amortization” o definida como UAFIDA en español.

En opinión de administradores conservadores, basar las decisiones sólo en el EBITDA, puede implicar riesgos no controlados ya que falta tomar en cuenta el costo del interés y de los impuestos, de ahí que aun siendo más complejo es obtener a nivel EVA (valor económico agregado⁷) tanto el plan por dimensión como los resultados de operación, indicador que incorpora el Costo del Capital a dicho análisis y con ello se logra la Productividad óptima deseada.

- Introducir basado en madurez organizacional, los conceptos e indicadores por dimensión de EBITDA y EVA



- ✓ **La ejecución y realización de las actividades dirigidas hacia un fin común es lo que denominamos «EFICACIA ORGANIZACIONAL»**

Finalmente es indispensable en el proceso incorporar la revisión de desempeño individual basada en el Plan individual y 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 de una contribución variable y como consecuencia se cumple con el pago por desempeño, motivando a los integrantes de la organización ha alcanzar su meta individual, alineada a los objetivos de la organización y a la visión establecida. De este modo se cumple con los 3 principios que Robin⁸ (3) identifica en su libro: Participación, Compromiso y Satisfacción de los integrantes de la organización motivados hacia la Eficacia Organizacional.

Es de esta forma que una Buena “Implementación y Ejecución” en la actuación organizacional es prioritaria e inclusive una actividad preponderante dentro del proceso administrativo. A directivos y colaboradores se les evalúa en una organización más por la realización de la estrategia que por la calidad de la misma. La ejecución y realización de las actividades dirigidas hacia un fin común es lo que denominamos eficacia organizacional.

M.S. MARIO A. GONZÁLEZ es Director de Finanzas y Administración de Fármacos Nacionales y catedrático en la maestría en Administración en la UPEMOR, Universidad Politécnica de Morelos gonzalez.marioalberto@gmail.com con Página en: <http://mariogonzalez.weebly.com/>

⁷ Ver: Formulación para analizar el origen de la productividad, su retribución y formación de fondos de retención.

⁸ (3) Robin P.S. Comportamiento Organizacional