



**ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

COMITÉ EDITORIAL

Francisco Piedrahíta Plata
Rector

Henry Arango Dueñas
Decano de Ingenierías

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

Héctor Ochoa Díaz
Decano de la Facultad de Ciencias
Administrativas y Económicas

Lelio Fernández Druetta
Decano de Derecho y Humanidades

María Cristina Navia Klemperer
Directora de Bienestar Universitario
Secretaria General

CONSEJO EDITORIAL

Héctor Ochoa Díaz
Decano Facultad de Administración
y Posgrado

Julián Benavides Franco
Director Departamento
de Finanzas

John James Mora
Director Departamento
de Economía

José Roberto Concha
Director Departamento
de Mercadeo

Carlos Alberto Franco
Director Departamento
de Administración

Mario Tamayo y Tamayo
Director de Investigaciones
y Publicaciones

**OFICINA DE INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD ICESI
EDITOR**

- Estudios Gerenciales es continuidad de «Publicaciones Icesi».
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor, y como fuente, «Estudios Gerenciales», Universidad Icesi.

Http://www.icesi.edu.co
Informes: A.A. 25608 Unicentro
Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1706
e.mail:matayta@icesi.edu.co
Cali, Valle, Colombia, Sudamérica

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

Para los autores de los artículos de la Revista «Estudios Gerenciales» de la Universidad ICESI.

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen ni los principios o políticas de la Universidad ni las del Comité Editorial.
- El Comité y el Consejo Editorial se reservan el derecho de publicar o no los artículos, por tal razón los pondrán a consideración del Consejo Editorial, que determinará si cumplen o no con los criterios de publicación por parte del ICESI.
- El enfoque y temática de los artículos debe ser Gerencial en las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadeo, Producción, Recurso Humano, Informática, etc.), resultado del análisis de situaciones o eventos de actualidad, de investigaciones o producción intelectual de nuestros profesores, estudiantes o invitados especiales.
- En ningún caso serán ensayos.
- Los artículos deben contener:
 - Título (claro y preciso).
 - Breve reseña del autor.


- Abstract o resumen ejecutivo del artículo (máximo doce renglones a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo.
- Referencias y notas de pie de página.
- Bibliografía o fuentes de información.
- Extensión: 15 a 20 páginas de texto, 5 páginas para cuadros, gráficas o figuras. No exceder de 25 páginas en total.
- Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No. 11 y con interlineado a doble espacio.
- Una copia impresa y su respectivo disquete en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

El cuerpo del artículo deberá contener, además del resumen, introducción, desarrollo y conclusiones.

Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, y carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. ☼

GUÍA PARA LAS RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

- Tipo de libro reseñado: Debe ser de tipo ejecutivo, no un texto académico.
- Título del libro: Tomado de la carátula.
- Autor del libro: Apellidos, Nombre (persona del autor, lo relevante).
- Nombre del traductor (si lo tuviere).
- ISBN
- Editorial, ciudad y fecha.
- Tamaño: 16.5 cm x 23.5 cm. Número de páginas.
- Fortalezas (puntos del porqué el ejecutivo debe leerlo, cómo está estructurado el libro: partes, capítulos) etc.
- Debilidades (puntos no tan atractivos del libro).
- Extensión entre 700 a 800 palabras, (equivalente a página y media, a doble espacio).
- Lenguaje ejecutivo (breve, no académico, darle ayuda / consejo práctico para hoy, con ejemplos del texto). 

ESTUDIOS GERENCIALES

CONTENIDO

Cincuenta años de la Unión Europea y nacimiento de la Casa Franco-Andina del Derecho	13
Javier Aristizábal Villa	
Establecimiento de metas, conducta laboral y desempeño	23
Henry Molina	
La equidad de marca «Brand Equity», una estrategia para crecer y agregar valor	35
Silvio Escobar Naranjo	
Servicios: Las nuevas armas del mercadeo	43
Raquel Puente	
El funcionamiento de las Empresas Solidarias de Salud (ESS): recomendaciones para mejorar su eficacia y eficiencia, resultantes de un estudio evaluativo	49
Bernardo Barona Z.	
Quesos Andino S.A.	67
(Caso de estudio)	
Martha Lucía Aristizábal	
Luis Fernando Ortiz	
Héctor Fabio Polanía	
Hernando Ramos	
Reseñas bibliográficas	83

CINCUENTA AÑOS DE LA UNIÓN EUROPEA Y NACIMIENTO DE LA CASA FRANCO-ANDINA DEL DERECHO

JAVIER ARISTIZÁBAL VILLA

Director del Programa de Derecho de la Universidad ICESI.
xaverius@icesi.edu.co

INICIALMENTE

Con el ánimo de impulsar la cooperación jurídica entre Francia y los países de la comunidad latinoamericana, en la búsqueda de un acceso amplio al derecho continental y europeo y con el auspicio del Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia, se inauguró el 9 de mayo del año en curso, en Santafé de Bogotá, la Casa Franco Andina del Derecho (Maison Franco-Andine du Droit), contándose entre los socios fundadores las escuelas de derecho de la Universidad Nacional, la de los Andes, el Externado de Colombia, la del Rosario y la nueva Facul-

tad de Derecho de la Universidad ICESI

Si bien entre los objetivos de la nascente institución se tiene la organización periódica de seminarios regionales con la participación de expertos franceses y andinos, fue intención de los promotores destacar la importancia de dicho evento con la realización de un seminario sobre *Derecho e integración regional: el ejemplo europeo*¹, precisamente en una fecha que coincidiera con una de las efemérides más sobresalientes del siglo xx, tal como es el cincuentenario del Plan Schuman, considerado el punto de partida de la construcción de la Unión Europea.

1. Seminario Internacional “Derecho e integración regional: el ejemplo europeo”, temas y conferenciantes: “El ordenamiento jurídico comunitario y el control jurisdiccional” (Géraud Sajust de Bergues); “La libre circulación de las personas, de los capitales, de los bienes y de los servicios”, “El ámbito de aplicación del derecho de la competencia” (Cristian Larroumet); “Sistema Institucional de la Unión Europea” (Jean-Claude Masclet).

EL PLAN SCHUMAN Y LA NACIENTE COMUNIDAD EUROPEA

Efectivamente, el 9 de mayo de 1950, Robert Schuman, ministro francés de Asuntos Exteriores, propuso, en un discurso inspirado por Jean Monnet, a la sazón comisario del plan francés de modernización, nombrado por Charles de Gaulle en 1945, la posibilidad de poner en común los recursos de carbón y de acero de Francia y de la República Federal de Alemania en una organización abierta a los demás países de Europa.

Un año después, el 18 de abril de 1951 se firma en París el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, (CECA), posteriormente, el 27 de mayo de 1952, en la misma ciudad, el tratado constitutivo de la Comunidad Europea de la Defensa (CED).

Si se necesitó casi un año para concluir las negociaciones del Tratado de París, fue porque durante ellas se plantearon una serie de cuestiones fundamentales a las que Monnet quería dar una respuesta viable y adecuada. No se trataba de una negociación diplomática clásica, pues los hombres designados por los seis gobiernos (Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda) se reunieron para inventar un sistema jurídico político enteramente nuevo, que aspiraba a ser duradero. El preámbulo del tratado CECA, constituido por cinco lacónicos párrafos, contiene toda la filosofía que sigue inspirando a los promotores de la construcción europea.

Considerando que la paz mundial sólo puede salvaguardarse mediante es-

fuerzos creadores proporcionados a los peligros que la amenazan.

Convencidos de que la contribución que una Europa organizada y viva puede aportar a la civilización es indispensable para el mantenimiento de relaciones pacíficas.

Conscientes de que Europa sólo se construirá mediante realizaciones concretas, que creen, en primer lugar, una solidaridad de hecho y mediante el establecimiento de bases comunes de desarrollo económico,

Preocupados por contribuir, mediante la expansión de sus producciones fundamentales, a la elevación del nivel de vida y al progreso de las acciones a favor de la paz.

Resueltos a sustituir las rivalidades seculares por una fusión de sus intereses esenciales, a poner, mediante la creación de una comunidad económica, los primeros cimientos de una comunidad más amplia y profunda entre pueblos tanto tiempo enfrentados por divisiones sangrientas, y a sentar las bases de instituciones capaces de orientar hacia un destino en adelante compartido (...)

“Paz mundial”, “realizaciones concretas”, “solidaridad de hecho”, “fusión de los intereses esenciales”, “comunidad”, “destino en adelante compartido” palabras claves que llevan el germen a la vez que el espíritu y el método comunitarios y conservan hoy todo su poder ejemplarizante y movilizador.

Si bien el objeto del tratado CECA —la gestión del mercado del carbón y del acero— no tiene hoy tanta importancia para la economía europea como en los años cincuenta, los prin-

principios institucionales que estableció conservan plenamente su actualidad. Dichos principios pusieron en marcha una dinámica que sigue dando frutos y que alimenta una visión política que hay que intentar conservar para no poner en entredicho el precioso acervo comunitario.

Así, en el plan Schuman pueden reconocerse cuatro principios que constituyen la base del edificio comunitario actual.

a) *La superioridad de las instituciones*

La aplicación en las relaciones internacionales de los principios de igualdad, arbitraje y conciliación vigentes en el interior mismo de las democracias constituye un progreso de civilización. Pacificar y democratizar las relaciones entre los Estados, conjurar el espíritu de dominio y el nacionalismo; tales fueron las motivaciones profundas que dieron a la primera Comunidad su contenido político y la situaron a la altura de las grandes realizaciones históricas.

b) *La independencia de los órganos comunitarios*

Para que las instituciones desempeñen sus funciones deben disponer de una autoridad propia. Las garantías atribuidas a la Alta Autoridad de la CECA de las que se benefician las instituciones comunitarias actuales son de tres órdenes: En cuanto al nombramiento de los miembros, efectuado de común acuerdo entre los gobiernos; la independencia financiera, plasmada en la exacción de recursos propios; y en cuanto a la responsabilidad de la Alta Autoridad, hoy de la Comisión, exclusivamente ante la Asamblea Parlamentaria, que pue-

de censurarla por una mayoría cualificada.

c) *La colaboración entre las instituciones*

La independencia de la Alta Autoridad era, para Jean Monnet, la clave del nuevo sistema. Pero admitió, durante las negociaciones, la necesidad de dar a los Estados miembros la posibilidad de hacer valer los intereses nacionales. Era el medio más seguro para impedir que la comunidad naciente se circunscribiera a objetivos demasiado técnicos. Desde 1951, el diálogo se organiza entre las instituciones que la integran, no sobre una base de subordinación sino de cooperación, y cada una de ellas ejerce las funciones que le son propias dentro de un sistema decisorio de naturaleza prefederal.

d) *La igualdad entre los Estados*

Una vez establecido que los Estados estarían representados en el Consejo, quedaba por resolver la delicada cuestión de su importancia respectiva. Los países del Benelux e Italia, que temían quedarse en minoría debido a la proporción de su producción de carbón y acero en la producción total, eran partidarios de la unanimidad. Alemania, por su parte, preconizaba un sistema de representación proporcional a la producción. Posibilidad que, naturalmente, asustaba a sus socios.

El poder decidir no era la seguridad que tenían los pequeños en su relación frente a los grandes y éstos en sus relaciones mutuas. De este modo, se instauraba uno de los fundamentos jurídicos, de alcance moral, que da todo su sentido al concepto de Comunidad.

La CECA se constituye así en la primera piedra del edificio europeo. Pues a falta de un tratado de paz entre los antiguos enemigos, la primera Comunidad es a la vez una manifestación de confianza en la voluntad de Francia y Alemania, y de sus socios, de limar errores pasados, y un acto de fe en un futuro común de progreso a pesar de los sobresaltos de la historia y las oposiciones nacionalistas. La obra iniciada en 1950 ya no se detendría. El fracaso del proyecto de Comunidad Europea de Defensa, que se consumó el 30 de agosto de 1954 después del rechazo por la Asamblea Nacional Francesa del tratado firmado el 27 de mayo de 1952, no frena el impulso inicial. Por iniciativa de los hombres del Estado de Benelux, en junio de 1955 se decide en Mesina una reactivación. La marcha hacia el Tratado de Roma que se firmó el 25 de marzo de 1957, por el que se constituye la Comunidad Económica Europea y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom), se acelera debido a los acontecimientos exteriores: la crisis del Suez y la represión en Hungría obligan a Europa a cerrar filas. Las Comunidades Europeas establecidas en Bruselas y Luxemburgo se enriquecen en cuanto a contenidos.

Al mercado común general se incorporan las políticas comunes agrícola, comercial, regional, social, de investigación, de medio ambiente, de educación y de cooperación con el tercer mundo. En 1972 el Reino Unido, Irlanda y Dinamarca se integran en las comunidades; después, Grecia, España y Portugal completan la Europa comunitaria en su flanco meridional. En 1995 nace la Europa de los quince, con la adhesión de Austria, Finlandia y Suecia.

Debilitada por la doble crisis del petróleo de 1973 y 1979, la Comunidad supera, no obstante, las tendencias centrífugas y consolida su cohesión estableciendo en 1979 el sistema monetario europeo. Este crea poco a poco las condiciones de una lenta pero irreversible marcha hacia la unión económica y monetaria, que desemboca el 1o. de enero de 1999 en la adopción del euro por once Estados de la Unión.

Como toda empresa en constante evolución, Europa no escapa a la crisis de crecimiento: crisis institucional en 1965, cuando un estado miembro intenta poner en cuestión el voto mayoritario; crisis financiera, por la insuficiencia de los recursos propios para cubrir los gastos debidos a la multiplicación de nuevas políticas y los costes crecientes de la política agrícola común. Pero ningún estado miembro, por categóricas que hayan podido ser sus exigencias, ha pensado en abandonar la Comunidad, porque todos la ven como el marco irremplazable para su desarrollo y su presencia en el mundo.

Mientras las instituciones europeas concluyen la realización del mercado interior y aumenta la dimensión económica y social de la Europa comunitaria, la historia resurge, imprevisible, con fuerza, y pone a prueba la capacidad de los europeos para adaptarse a las nuevas condiciones mundiales. La caída del muro de Berlín, seguida de la reunificación alemana, el 3 de octubre de 1990, y la democratización de los países de Europa central y oriental, liberados del yugo de la Unión Soviética, enfrentada ella misma a su propia autodisolución en diciembre de 1991, transforman pro-

fundamente la estructura política del continente.

Una vez más, los Estados se enfrentan a un dilema: la facilidad de orientar las políticas nacionales primeramente hacia el interés inmediato o la visión y la gestión concertada de su futuro común. Los Estados miembros, dando prioridad a su compromiso europeo y conscientes de la necesidad de integrar los cambios tan importantes en una perspectiva común, iniciaron un proceso de profundización de la Unión negociando un nuevo Tratado, cuyas directrices se aprobaron en el Consejo Europeo de Maastricht, los días 9 y 10 de diciembre de 1991.

El Tratado de la Unión Europea que entró en vigor el 1o. de noviembre de 1993, impone a los Estados miembros un programa ambicioso: unión monetaria en 1999, nuevas políticas comunes, ciudadanía europea, política exterior y de seguridad común, seguridad interior. Una cláusula de revisión en el Tratado de Maastricht condujo a los Estados miembros a negociar un nuevo Tratado, firmado en Amsterdam el 2 de octubre de 1997, que adapta y refuerza las políticas y los medios de la Unión, en particular en los ámbitos de la cooperación judicial, la libre circulación de las personas, la política exterior y la salud pública. El Parlamento Europeo, expresión democrática directa de la Unión, recibe nuevas competencias que confirman su papel de colegislador.

PRINCIPALES INSTITUCIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

El Parlamento Europeo

Elegido por sufragio universal directo, el Parlamento Europeo, la mayor asamblea multinacional del mundo,

es el reflejo democrático de la voluntad política de los pueblos de la Unión Europea. Representa a 370 millones de ciudadanos de la Unión y sus objetivos básicos son, como los de cualquier Parlamento, aprobar leyes y controlar al poder ejecutivo.

El Consejo de la Unión Europea

Comúnmente conocido como el Consejo de Ministros. Se trata de un cuerpo con las características de una organización tanto supranacional como intergubernamental, que decide en algunos asuntos por mayoría cualificada y en otros por unanimidad. En sus procedimientos, en sus costumbres y prácticas, e incluso en sus discusiones, el Consejo depende de un grado de solidaridad y confianza muy frecuente en las relaciones entre Estados.

En el seno del Consejo, los Estados miembros legislan para la Unión, establecen sus objetivos políticos, coordinan sus políticas nacionales y resuelven las diferencias existentes entre ellos y con otras instituciones.

La Comisión Europea

El papel y las responsabilidades de la Comisión sitúan a esta institución en el centro del proceso de la toma de decisiones de la Unión Europea (UE). En cierto modo, es el corazón que impulsa a las demás Instituciones de la UE. Sin los veinte hombres y mujeres Miembros del Colegio de Comisarios y los 16.000 fundadores que trabajan a su servicio la Unión no funcionaría. El Consejo de Ministros y el Parlamento Europeo sólo pueden aprobar actos legislativos a propuesta de la Comisión. El principal cometido de la Comisión es velar porque se respete la legislación comu-

nitaria, verificar y controlar la integridad del mercado único y elaborar y administrar las políticas europeas como, por ejemplo, la agricultura, el desarrollo regional, la investigación, los intercambios educativos, etc.

Con frecuencia la Comisión participa también en la profundización de la integración europea. Éste ha sido el caso de proyectos como la creación de la moneda única europea, el euro, y el proceso de ampliación de la UE.

El Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas

Si el Derecho comunitario ha conseguido implantarse de manera tan profunda en la realidad jurídica de los Estados miembros, es porque ha sido concebido, interpretado y aplicado como norma uniforme por las administraciones y los órganos jurisdiccionales de todos los Estados miembros; Derecho que los propios particulares pueden invocar ante sus jueces nacionales. Las sentencias del Tribunal de Justicia han hecho del Derecho comunitario una realidad para los europeos y han tenido muchas veces repercusiones importantes en los ámbitos constitucional y económico.

El Tribunal de Cuentas Europeo

Algunos ven al Tribunal como la “conciencia financiera” de la Unión, otro como el “guardián” de su dinero. En cualquier caso, es el garante de que se respetarán ciertos principios morales administrativos y contables. Es el representante de los constituyentes, encargado de comprobar que la Unión Europea invierte su dinero siguiendo las normas presupuestarias y para los objetivos a los que está destinado. Los informes del Tribunal son

una rica fuente de información en cuanto a la gestión de las finanzas de la Unión y un elemento de presión sobre las instituciones y los responsables administrativos para gestionarlas correctamente.

El Banco Económico Europeo de Inversiones

La institución de la Unión Europea (UE) concede préstamos a largo plazo para facilitar la realización de inversiones de capital conducentes al equilibrado desarrollo económico y la integración de la Unión.

El BEI es una fuente de financiación flexible y eficiente, con un volumen de préstamo anual del orden de 33000 instituciones financieras internacionales.

El Comité Económico y Social

De conformidad con los Tratados, el Comité desempeña una función consultiva ante la Comisión, el Consejo y el Parlamento Europeo.

Los miembros del Comité, organizados en tres grupos (empresarios, trabajadores y actividades diversas) elaboran dictámenes sobre los proyectos legislativos comunitarios y sobre los temas más importantes para la sociedad. Los miembros representan a los distintos sectores de la sociedad civil.

El Comité de las Regiones

El Comité de las Regiones es el órgano más joven de la Unión Europea y su nacimiento refleja el fuerte deseo de los Estados miembros no sólo de respetar las identidades y prerrogativas regionales y locales, sino también de hacerlas participar en el desarrollo y ejecución de las políticas de la UE. Por primera vez en la historia de la Unión Europea, existe la obli-

gación legal de consultar a los representantes en una serie de asuntos que les conciernen directamente.

El Defensor del Pueblo Europeo

Todo ciudadano de un Estado miembro, es al mismo tiempo, ciudadano nacional y europeo. En tanto que ciudadano europeo goza de una serie de derechos, y uno de sus derechos es el de recurrir al Defensor del Pueblo Europeo, en el caso de que fuera víctima de un acto de mala administración de parte de las instituciones u órganos comunitarios.

El Defensor del Pueblo tiene amplias facultades de investigación: las instituciones y órganos comunitarios están obligados a proporcionarle, bajo determinadas condiciones, todos los documentos y pruebas que exija; podrá también recabar información de las administraciones nacionales.

Banco Central Europeo

El BCE remplazará al Instituto Monetario Europeo (IME). Estará compuesto por un Consejo de Gobernadores (que definirá la política monetaria de la Unión), y de un Directorio (que pondrá en práctica la política monetaria y transmitirá instrucciones a los Bancos Centrales Naciona-

les). Así, velará para que las misiones encomendadas al Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) se ejecuten conforme a sus decisiones

REFLEXIÓN FINAL

Cincuenta años de existencia no han debilitado la fuerza inspiradora que le dio vida a la Comunidad Europea. Y con seguridad es porque los herederos de los padres fundadores comprenden muy bien que son responsables del destino de los pueblos de todo el continente. Sin perder de vista el último mensaje de Jean Monnet², como ya se dijo, inspirador y animador de esta primera comunidad y el que les exhorta a hacer suya su propia visión del futuro.

Actualmente, quince naciones de Europa occidental forman la Unión Europea³ y trece más de Europa central y oriental hacen fila como países candidatos con los que están abiertas las negociaciones de adhesión⁴. Sus habitantes tienen diferentes perspectivas, opiniones, actitudes y maneras de vivir la vida, pero están unidos por un ideal común: Convertir la U.E. en un mejor lugar para vivir, y mediante este logro, hacer del mundo un territorio amable. La Comunidad, sin

2. "No podemos detenernos cuando en torno nuestro el mundo entero está en movimiento. ¿He conseguido hacer comprender que la comunidad que hemos creado no tiene su fin en ella misma? Es un proceso de transformación que continúa aquél del que proceden nuestras formas de vida nacionales en una fase anterior a la historia. Al igual que nuestras provincias ayer, hoy nuestros pueblos deben aprender a vivir juntos bajo normas e instituciones comunes libremente aceptadas si quieren alcanzar las dimensiones necesarias para su progreso y mantener el control de su destino. Las naciones soberanas del pasado ya no constituyen el marco en el que pueden resolverse los problemas del presente. Y la Comunidad misma es sólo una etapa hacia las formas de organización del mundo de mañana". Monnet, J.: *Memoires*, Ediciones Fayard, París, 1976, p. 616.

3. Francia, Italia, España, Reino Unido, Grecia, Portugal, Luxemburgo, Irlanda, Bélgica, Países Bajos, Alemania, Dinamarca, Austria, Suecia y Finlandia.

4. Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, República Eslovaca, Hungría, Eslovenia, Rumania, Bulgaria, Turquía, Malta y Chipre.

embargo, es mucho más que un grupo económico y comercial; debido a su vocación internacional, es también una fuerza estabilizadora y de continuidad en un mundo cambiante. Es el medio ideal para revitalizar la democracia y pensar en grande. Sus instituciones abarcan una variada gama de actividades en los ámbitos de la economía, la política, el derecho, la protección del consumidor, del medio ambiente, las finanzas, el transporte, la ciencia y la tecnología.

A MODO DE S.O.S.

La importancia de los temas y la lucidez de los conferenciantes que participaron en el Seminario promovido por la Casa Franco-Andina del Derecho permitieron refrescar la experiencia vivida a raíz de otra espléndida invitación del Estado Francés a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Región Nord-Pas de Calais, una vez consolidada la victoria del “sí” en el referendo para ratificar el tratado de Maastricht, donde se podía experimentar sobre el propio terreno un doble sentimiento: de una parte el asombro frente a la realidad y a la superación, en cierto modo de un imposible histórico, materializado en la Unión Europea; de otra, cierta frustración y desconsuelo ante lo poco o nada que en tal sentido hemos logrado en Latinoamérica.

Torpemente, cada día nos alejamos más del ideal de una Comunidad Latinoamericana, como lo preconizaron San Martín y Bolívar en el siglo XIX y Rodó, Reyes y Vasconcelos en el siglo pasado.

La verdad es que ingresamos en el tercer milenio sin horizontes muy cla-

ros. El reto consiste en superar la comprobada ineptitud en el campo de las relaciones internacionales para consolidar una integración por el estilo de la europea, con instituciones actuantes y efectivas, a las cuales se les confieran plenos poderes legislativos, ejecutivos y judiciales.

Resulta inocultable el momento crítico por el cual atraviesa la conformación de una Comunidad Latinoamericana de Naciones y la inaplazable exigencia de llegar a una definición sobre su modelo, naturaleza, proyección y contenido esencial.

Un análisis crítico de lo que está ocurriendo y la formulación de una sólida teoría de la integración latinoamericana son aportes fundamentales que la Universidad, a través de su novel escuela de Derecho, puede hacer a tan inaplazable proceso. Lo que necesariamente deberá responder a una rigurosa tarea de investigación y construcción de una auténtica teoría de la integración latinoamericana.

BIBLIOGRAFÍA


DIEZ-MORENO, Fernando. *Manual de Derecho de la Unión Europea*. Madrid, Civitas 4^a. Edición, 1996.

ROBLES MORCHÓN, Gregorio. *Elementos de Derecho Comunitario*. Madrid, Marcial Pons, 1996.

Derecho Comunitario: Sistema Constitucional y Administrativo de la Comunidad Europea. Centro de Estudios Ramón Areces. 1994.

LINDE PANIAGUA, Enrique. *Derecho de la Unión Europea*. Madrid, Marcial Pons, 1996.

PÉREZ DE LAS HERAS Beatriz. *Las libertades económicas comunitarias: Mercancías, personas, servicios y capita-*

les. Universidad de Deusto, Bilbao, 1997. 

ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO

HENRY MOLINA

Tulane University, Programa Business Ph.D.

Jefe del Dpto. de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Icesi.

Ingeniero Eléctrico Universidad del Valle, Especialista en Administración Universidad Icesi.

Diplomado en Alta Gerencia Universidad Icesi.

Profesor Universitario.

RESUMEN

Existen varios enfoques motivacionales que se inclinan más hacia las causas próximas del comportamiento que hacia las necesidades y características (la suposición básica es que las personas se sienten más motivadas cuando sus valores, sus necesidades y su carácter se ajustan al contexto laboral y organizacional que cuando no lo están). Los enfoques de causas próximas al comportamiento se centran principalmente en las creencias que la gente tiene acerca de su propio desempeño, como por ejemplo lo que están tratando de hacer, desean hacer, piensan que pueden hacer, o realmente esperan hacer. Estos enfoques específicos se basan en el supuesto de que las creencias propias acerca de las actividades futuras de una persona (y las propias interpretaciones de actividades pasadas) influyen en sus acciones en el presente.

En esta última categoría se incluyen las teorías del establecimiento de metas, la auto-eficacia y las expectativas. Estas teorías se asemejan en cuanto a que cada concepto requiere que la gente piense y juzgue su desempeño futuro con base en las experiencias pasadas y su valoración del momento. Las metas tienden a reflejar lo que la gente desea hacer, la auto-eficacia refleja lo que la gente piensa que puede hacer y las expectativas reflejan el “mejor estimativo” que tiene la gente sobre las consecuencias de sus acciones.

En este documento se revisan criterios para comprender la relación entre el establecimiento de metas y el desempeño, incluyendo definiciones, diferentes medidas, perspectivas, enfoques, mediadores y moderadores, sobre diferentes investigaciones prácticas acerca del establecimiento de metas. Finalmente, este escrito pro-

porciona la base para propuestas de investigación específicas concernientes a la confiabilidad y validez de la medida y la posibilidad de generalizar esta teoría para distintas tareas (por ejemplo, labores complejas, dificultad de las metas, trabajos novedosos), para diversas organizaciones (por ejemplo, trabajadores independientes, establecimiento de metas de manera participativa, grupos cohesionados) y para diferentes países y culturas (por ejemplo, colectivismo vs. individualismo).

ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPROMETIMIENTO Y DESEMPEÑO

En lugar de examinar el establecimiento de metas en general, este escrito se centra principalmente en la manera como el establecimiento de metas influye en el comportamiento y el desempeño. Antes de estudiar las teorías que tratan sobre este punto, se debe ubicar el concepto de establecimiento de metas al plano del contexto motivacional.

Quizás la definición de motivación más utilizada gira en torno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. La motivación es un concepto, no se puede observar de manera directa y por lo tanto se debe comprobar como parte de una teoría más amplia donde las condiciones antecedentes están ligadas a las acciones conductuales. Adicionalmente, la motivación es personal e individual en términos de su contenido. Cada uno de nosotros es único en términos de lo que nos emociona y de la manera como dirigimos nuestro comporta-

miento; y finalmente, la motivación es dirigida hacia una meta (Locke & Latham, 1990a).

Las discrepancias entre las metas y el logro de éstas pueden ser vistas como importantes determinantes de la emoción y la dirección del comportamiento; la importancia y el compromiso con la meta son valiosos para la intensidad y la persistencia. Las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso. Aceptar una meta asignada o establecer una meta para uno mismo ayuda a centrar la atención y evitar las distracciones. La meta ayuda a elegir comportamientos. Adicionalmente, el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso. Por lo tanto, las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro resultados conductuales claves en la motivación.

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y COMPROMISO CON LAS METAS

En el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional (Mitchell, 1997).

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con

metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas (Locke & Latham, 1990a).

El compromiso se refiere al apego o a la determinación de alcanzar una meta, independientemente de su origen. Por lo tanto puede aplicarse a cualquier meta, sea auto-establecida, participativa o asignada. La aceptación es un tipo de compromiso; se refiere al compromiso con una meta que ha sido asignada (Locke, Latham & Erez, 1988). Conceptualmente, el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño (Locke & Latham, 1990a).

MEDIDA DEL COMPROMISO CON LA META

Locke originalmente formuló la hipótesis de que el compromiso con las metas modera la relación entre la dificultad de la meta y el desempeño, de tal forma que una relación positiva entre dificultad y desempeño sólo se observa entre sujetos comprometidos con una meta. Sin embargo, Hollenbeck y Klein analizaron 109 estudios de establecimiento de metas y señalaron que el compromiso con las metas raras veces había sido medido y que su rol hipotético como mo-

derador había sido comprobado solamente en tres ocasiones (Wright et al, 1994).

Con el fin de medirlo, Hollenbeck, Williams y Klein desarrollaron un auto-reporte de nueve puntos para determinar el compromiso con las metas. Analizaron la validez del concepto de este auto-reporte y demostraron la consistencia interna de las versiones de cuatro, siete y nueve puntos de esa medida: la convergencia con las medidas alternas de compromiso asignadas; su relación con otros conceptos; y su validez discriminante. (Wright et al, 1994).

Tubbs y Dahl examinaron varias medidas alternas del compromiso con las metas y expusieron serias preguntas referentes a la utilidad de las medidas del auto-informe. Tubbs argumentaba que una medida de discrepancia absoluta (por ejemplo, la diferencia entre una meta personal y una meta asignada) puede servir como un medio más válido para valorar el compromiso con las metas.

ANÁLISIS DE LA LITERATURA SOBRE ESTABLECIMIENTO DE METAS

Desde 1990 se han realizado varias investigaciones sobre el establecimiento de metas. Este documento trata de analizar varios documentos teóricos y prácticos para investigar los diversos pasos en el proceso de establecimiento de metas y los factores que median o moderan la relación entre el establecimiento de metas, el comportamiento y el desempeño.

Establecimiento de metas y variables contextuales

Aunque se ha demostrado que el uso de las metas y la relación entre la difi-

cultad de la meta y el desempeño son ubicuos, es necesario prestar mayor atención al contexto que rodea el uso de las metas en las organizaciones. Los investigadores han sugerido que el contexto donde se implementa el establecimiento de metas es tan importante como el contenido de las metas.

Una variable contextual identificada como antecedente potencial del compromiso con la meta son las restricciones situacionales. Ellas son ciertos aspectos del entorno laboral (e.g., falta de tiempo, materiales, información, etc.) que actúan como obstáculos para el desempeño impidiendo que los empleados puedan traducir plenamente su habilidad y motivación en desempeño. Los empleados enfrentados a restricciones se sienten frustrados porque no pueden desempeñarse bien a pesar de tener la motivación y la habilidad para alcanzar el éxito. Esa sensación de frustración anula su motivación reduciendo las percepciones de las expectativas, las cuales a su vez también pueden disminuir el compromiso con las metas.

Otro factor contextual identificado como importante en el establecimiento de metas es el apoyo de los supervisores. El apoyo en términos de intercambio líder-miembro (ILM), que refleja la calidad de la relación dual entre supervisores y empleados; los empleados con relaciones ILM mejores se sienten más comprometidos con el éxito de sus unidades que aquellos que sostienen relaciones ILM de menor grado, y los primeros están dispuestos a dedicar más tiempo y energía que los últimos. Desde la perspectiva de la teoría de la expectativa, los empleados con ILM mejores deben

tener mayores niveles de motivación porque reciben más ánimo y recompensas, lo cual debe aumentar las percepciones de expectativa e instrumentalidad.

Después de realizar un estudio en cuatro sucursales de una empresa minorista, Klein y Kim (1998) encontraron que el compromiso con las metas estaba positivamente relacionado con ILM y negativamente relacionado con las restricciones situacionales. El estudio también respaldaba la teoría de que la relación entre compromiso con las metas y desempeño varía como una función de ILM: una relación positiva era evidente entre el compromiso y el desempeño para los empleados con un ILM alto, mientras que la relación para los empleados con un ILM bajo era casi nula. En contraste, el estudio respaldaba la teoría de que la relación entre el compromiso con las metas y el desempeño no varía significativamente como una función de las restricciones.

Establecimiento de metas asignadas versus participativas y generalización de la respuesta

El debate sobre si las metas deben ser asignadas o establecerse de manera participativa se ha ido calmando desde que los investigadores sugirieron que las metas asignadas producen el mismo efecto que las metas establecidas de forma participativa si son “dichas y vendidas” de manera adecuada a los empleados. Sin embargo, las diferencias observadas entre el establecimiento de metas participativo y asignado presumiblemente se debe a las diferencias en las variables mediadoras tales como la dificultad de las metas, la información y el desarrollo de estrategias. Por ejem-

plo, en las tareas complejas y las tareas bien aprendidas, las metas establecidas participativamente pueden ser más efectivas que las metas asignadas porque pueden ayudar a reducir las ambigüedades y en el desarrollo de estrategias efectivas para la realización de las tareas (Locke & Latham, 1990b).

El impacto del establecimiento de metas siempre ha sido definido operacionalmente como cambios observados en un comportamiento específico (Locke & Latham, 1990b). En el mundo real, existen muchas conductas que co-varían, se correlacionan o comparten una similitud funcional entre sí. Por lo tanto, cuando la intervención en el establecimiento de metas busca operar en un comportamiento, es posible que los comportamientos similares a los comportamientos objetivo pero no directamente enfocados por la intervención en el establecimiento de metas también se vean afectados. Si se observa que la frecuencia de un comportamiento no enfocado cambia durante una intervención enfocada hacia otro comportamiento, se presume que ha ocurrido una generalización de la respuesta. Cuando los individuos participan en el establecimiento de metas, sin duda se refieren a sus metas implícitas con el fin de proporcionar opiniones sobre el uso racional del proceso de establecimiento de metas. Referirse a las metas implícitas también puede influir en la consideración de otros comportamientos relacionados funcionalmente. Si existe una fuerte asociación previa entre comportamientos no enfocados funcionalmente relacionados con el comportamiento enfocado por la meta, el efecto de la intervención puede generalizarse ha-

cia estos comportamientos (Ludwig & Geller, 1997).

Por otro lado, si una meta asignada es percibida como controlada externamente, es posible que no active las metas implícitas. Desde estas circunstancias, es probable que ningún comportamiento distinto al comportamiento objetivo sea promovido por consecuencias externas. La generalización de la respuesta posiblemente no ocurra porque las metas implícitas sobre comportamientos relacionados pero no enfocados no son activados (Ludwig & Geller, 1997).

Según el análisis del experimento diseñado para mejorar las prácticas de conducción de los repartidores de pizza, la generalización de la respuesta ocurrió únicamente en el sitio que recibió la intervención participativa. Los resultados sugieren que un efecto secundario benéfico de la intervención participativa fue un cambio deseado en los comportamientos relacionados no enfocados, como por ejemplo, cumplir la meta de tiempo de entrega, cuidando también de respetar las reglas de tránsito y no poner en peligro sus vidas, mientras que la intervención asignada pudo haber producido efectos secundarios indeseados en los comportamientos no enfocados.

Establecimiento de metas y retroalimentación

Los empleados necesitan saber cómo van en la medida que avanzan hacia el logro de las metas. Las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma, pero en muchos casos proceden de un supervisor. La retroalimentación proveniente de los supervisores requiere de monitoreo al igual que de una transmisión e intercam-

bio regulares de información. En situaciones donde las observaciones de la conducta o el desempeño son difíciles de adquirir será también difícil brindar una retroalimentación oportuna y adecuada. El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación. Aunque la retroalimentación tradicionalmente es vista como una información que fluye hacia abajo, también puede fluir hacia arriba (es decir, los subordinados calificando el desempeño de su supervisor inmediato). Y obviamente, la interpretación de cada quién (atribuciones) sobre la retroalimentación contribuye a causar impacto sobre el desempeño.

A pesar de la creciente popularidad de los programas de retroalimentación hacia arriba, se ha hecho muy poca investigación sobre los efectos que tiene la retroalimentación hacia arriba sobre los cambios que ocurren en el desempeño gerencial con el paso del tiempo. Sin embargo, la ausencia de un grupo de control o grupo de comparación hace que sea difícil determinar si la habilidad aumenta o si han ocurrido cambios positivos en la conducta posterior de los jefes, como resultado de la retroalimentación (Smither et al, 1995).

La premisa más importante acerca del programa de retroalimentación hacia arriba es que los gerentes que reciben retroalimentación individualizada (i.e., resultados de la calificación que les dieron los subordinados) con el tiempo tienen mayor probabilidad de un mejoramiento en su desempeño que los gerentes que no reciben retroalimentación individualizada. La retroalimentación específica e individualizada debe permitir a los

gerentes determinar el grado de discrepancia entre retroalimentación y meta, y dirigir sus esfuerzos hacia el cambio en el comportamiento en áreas donde el desempeño presenta mayores debilidades. Si los informes sobre retroalimentación individualizada son un prerrequisito para el cambio en la conducta, entonces los gerentes con pequeños grupos de trabajo serán menos capaces de beneficiarse de un programa de retroalimentación hacia arriba, que los gerentes que reciben retroalimentación individualizada de grupos de trabajo más grandes. Por otro lado, los informes sobre retroalimentación individualizada posiblemente no sean la única fuente de información disponible para un gerente sobre la manera como los subordinados ven su desempeño (Smither et al, 1995).

El acto de introducir un sistema de retroalimentación formal en un grupo de trabajo indica con seguridad que el desempeño debe mejorarse en las áreas que han sido medidas. Por lo tanto, incluso los gerentes que no reciben informes de retroalimentación individualizada pueden sentirse motivados a mejorar su desempeño, y también se elimina el “Loafing Effect” (Locke & Latham, 1990; White, Kjelgaard & Harkins, 1995).

Establecimiento de metas e incentivos monetarios

Numerosos estudios han demostrado la utilidad sobre el establecimiento de metas y de los incentivos monetarios como técnicas para mejorar la motivación y por lo tanto el desempeño. Sin embargo, no hay mucha comprensión sobre cómo estas dos técnicas interactúan para determinar el desempeño.

Los investigadores han sugerido que los incentivos muy probablemente afecten la aceptación de la meta por parte de un individuo o su compromiso con ésta. El estudio de Wright's (1992) examinó el papel de los incentivos monetarios como un determinante del compromiso con las metas así: (a) probando el papel mediador del valor en una relación incentivo-compromiso, los incentivos afectan el compromiso con las metas aumentando el valor del logro de las metas, y (b) examinando el papel mediador del compromiso con las metas en los efectos del tipo de incentivos, el nivel de incentivos y el nivel de meta sobre el desempeño.

La condición de pago por pieza puede mostrar mayores niveles de valor para todos los niveles de desempeño porque cada nivel de desempeño que alcanza el nivel de meta tiene una mayor compensación monetaria. Esta condición podría causar un efecto techo de tal forma que, con relación a la condición de bonificación por logro de las metas, se puede observar un nivel más alto de valor pero una pendiente menor en valor (Wright, 1992). Otros resultados demostraron que dichos incentivos basados en la meta como la bonificación por el logro de las metas, por medio de los cuales los sujetos reciben un pago básico más una bonificación si logran las metas, producía un mayor compromiso con las metas fáciles, pero un menor compromiso con las difíciles. Por lo tanto, estos incentivos pueden hacer que los individuos rechacen y no acepten la meta cuando es suficientemente difícil para producir un mejor desempeño. Esta situación podría dar lugar a la pérdida de la eficacia de la inter-

vención en el establecimiento de metas (Wright, 1992).

Establecimiento de metas individuales y metas grupales

Gran parte del trabajo en las organizaciones se realiza en grupos o por lo menos en ambiente de grupos. Aún así, la mayoría de las investigaciones sobre organizaciones se han centrado en la competitividad examinando los efectos de los cambios en los procesos de producción, motivación y desempeño. La mayoría de las investigaciones empíricas sobre el establecimiento de metas que dominan los estudios actuales sobre motivación han sido realizadas a nivel individual. El establecimiento de metas en un contexto de grupo posiblemente no pueda generalizarse directamente a partir de la investigación individual, pues el establecimiento de metas se vuelve más complicado en grupo. Uno de los principales factores que diferencia el establecimiento de metas en grupo, del establecimiento de metas individuales es la presencia de fenómenos grupales como normas, *loafing*, interdependencia, o cohesión (i.e., la cohesión conduce a metas superiores que producen un mejor desempeño (Klein & Mulvey, 1995).

Aunque se ha encontrado que las metas de grupo aumentan el desempeño del grupo, la eficacia de las metas individuales para mejorar el desempeño del equipo ha producido resultados mezclados. Esta varianza puede deberse tanto a las características de la tarea como de la meta. Una explicación para esta varianza puede ser la naturaleza de la tarea; el grado de interdependencia en una tarea de grupo es una importante

condición de barrera sobre la relación establecimiento de meta - desempeño del grupo. Otra explicación para esa varianza puede ser que las estructuras de meta diferentes tales como las metas individuales egocéntricas, las metas individuales grupocéntricas, o las metas de grupo, solas y en combinación pueden producir diferentes resultados sobre el desempeño (Crown & Rosse, 1995).

La diferencia entre la progresión independiente/interdependiente o agregado/no agregado es con frecuencia confusa. En sus términos más simples, la progresión independiente/interdependiente refleja el grado en el cual los miembros del grupo deben trabajar juntos para lograr unas tareas, mientras que la progresión agregado/no agregado tiene que ver con los aspectos de la medición (i.e., en una tarea agregada, el desempeño del grupo se mide sumando los desempeños individuales de los miembros del grupo; en una tarea no agregada, se requiere que el producto del grupo sea mayor a (o diferente de) la suma del resultado individual debido a las relaciones interdependientes entre los miembros del grupo). Por lo tanto, las tareas no agregadas requieren interdependencia, aunque ésta no siempre tiene un resultado no agregado (Crown & Rosse, 1995).

Resulta lógico asumir que si las metas tienen la capacidad para dirigir la atención y el esfuerzo hacia el desempeño de grupo o individual, también tienen la capacidad para aumentar el compromiso con la dimensión a la cual se refieren. En consecuencia, una meta individual egocéntrica debería mejorar el compromiso individual para maximizar el desempe-

ño individual (i.e., orientación hacia el desempeño individual ODI, mientras que la meta de grupo debe aumentar el compromiso para maximizar el desempeño del grupo (i.e., orientación hacia el desempeño grupal ODG). Desafortunadamente, no hay claridad sobre el efecto que puedan tener estas metas en la orientación del desempeño cuando se dan una tras otra. El papel que juegan las metas individuales grupocéntricas también es ambiguo cuando estas metas son administradas sin que vayan acompañadas de metas grupales. Los resultados del estudio de Crown & Rose indican que las metas individuales grupocéntricas y las metas grupales dadas en combinación aumentan el desempeño del grupo para tareas interdependientes. En realidad, esta combinación de metas produjo un desempeño de grupo 36% mejor que el del grupo control y mucho mayor que en cualquier otra combinación.

Los resultados sugieren que no sólo existe un aumento agregado en el esfuerzo empleado (i.e., el esfuerzo empleado para la meta de grupo además del esfuerzo empleado para la meta con contribución individual), sino también que hubo un efecto multiplicador (un efecto espiral sobre el esfuerzo empleado): El aumento del esfuerzo empleado en el desempeño del grupo produjo un incremento en la contribución individual, seguido por un aumento en el esfuerzo empleado en el desempeño del grupo.

La capacidad para estimular el nivel más alto de compromiso tanto para el desempeño individual como grupal, unido a una orientación de

desempeño grupal dominante, es importante para afectar el desempeño a través del desarrollo de estrategias cooperativas (Crown & Rose, 1995).

Adicionalmente, las relaciones más fuertes entre las variables de las metas y la cohesión sugieren que la cohesión puede ser altamente eficaz para lograr que los grupos establezcan metas difíciles y sigan sintiéndose comprometidos con esas metas (Klein & Mulvey, 1995).

Doerr et al (1996) encontraron que las metas de grupo producían un esfuerzo mayor y también más productividad que las metas individuales tanto en líneas de producción pull (halar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo cuando el siguiente trabajador está listo—, o líneas de producción push (empujar) —donde los trabajadores se pasan el trabajo tan pronto como está terminado—. Es posible que las tareas en las líneas de experimento fueran algo interdependientes, independientemente de la política de flujo de material utilizada, y por lo tanto las metas de grupo fueran más eficaces en términos de motivación a través de las políticas. De manera alterna, las conductas interactivas o el monitoreo del desempeño, lo cual es incentivado por las metas de grupo, promueven el esfuerzo y la productividad sobre tareas relativamente independientes al igual que sobre tareas interdependientes. Otro hallazgo en este experimento es que la satisfacción laboral era mayor cuando se usaba la meta de grupo con una política de halar, o cuando se usaba una meta individual en una política de empujar (Doerr et al., 1996).

CONCLUSIONES

La teoría sobre el establecimiento de metas sugiere que las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias. Aunque las investigaciones sobre los efectos de las metas de grupo no han sido tan extensivas como las de los efectos sobre las metas individuales, se han realizado varios estudios sobre estos aspectos y se ha encontrado que las metas de grupo tuvieron resultados positivos sobre el desempeño del grupo. Aunque esta información es útil, estos hallazgos necesitan ser ampliados a través de una mayor investigación.

Según la teoría sobre el establecimiento de metas individuales, las metas son efectivas pues indican el nivel de desempeño que es aceptable. Las metas específicas son críticas para el efecto de la meta individual porque establecen un nivel mínimo de desempeño aceptable; por otro lado, las metas ambiguas o bien no aclaran el nivel de desempeño adecuado o indican a los individuos que hay un rango aceptable de niveles de desempeño.

El contexto de grupo también es otro estímulo importante para el esfuerzo y la persistencia. Por ejemplo, la cohesión de un grupo puede influir en el desempeño del grupo, donde los miembros de los grupos cohesivos tienen mayor probabilidad de participar en patrones de conducta coordinados. Los miembros de los grupos cohesivos que trabajan hacia una meta fácil pueden por lo tanto, ejercer un esfuerzo que va más allá de sus contribuciones individuales esperadas para

que se mantenga la buena voluntad dentro del grupo. Si varios miembros lo hacen, incluso las metas fáciles pueden ser asociadas con un alto desempeño del grupo. Adicionalmente, si ellos consideran que sus contribuciones no son identificables, pueden ejercer poco esfuerzo a nombre de un grupo (loafing effect). Si varios miembros adoptan esta misma conducta, incluso las metas difíciles pueden asociarse con un bajo desempeño de grupo.

INVESTIGACIONES FUTURAS

La relativamente baja confiabilidad de la escala de restricciones puede ser un factor que contribuye al hallazgo de una relación no significativa de las restricciones y la relación entre el compromiso con las metas y el desempeño en el estudio de Klein y Kim (1998). Sin embargo, la baja confiabilidad de esta escala no es sorprendente, considerando que cada elemento valoraba las percepciones de una restricción potencial diferente. La identificación de una o dos de las restricciones más prevalentes en un contexto y el desarrollo de escalas multi elemento para valorar esas restricciones específicas puede ser un enfoque valioso para las futuras investigaciones.

No sabemos mucho sobre por qué se seleccionan metas particulares para cada situación, bien sea que se trate de las mejores metas, o se trate de la mejor cantidad de metas. Se requiere mayor investigación para combinar la meta y sus atributos con la persona, el contexto y la cultura. Por ejemplo, necesitamos saber cuáles metas particulares deben seleccionarse y si son las mejores metas y la mejor cantidad de metas para la situación.

Aunque existe un acuerdo referente a la eficacia general del establecimiento de metas sólo para mejorar el desempeño de las tareas, se necesita mayor investigación sobre la utilidad de combinar el enfoque del establecimiento de metas con otros enfoques motivacionales tradicionalmente usados en mejorar los resultados. Por ejemplo, el uso de los incentivos financieros dentro de un programa de establecimiento de metas, o la aplicación simultánea del establecimiento de metas y la competencia (circunstancias donde un individuo puede lograr sus fines a costa de que otros no logren los suyos), etc. Las futuras investigaciones en el área del establecimiento de metas necesitan hacer un mayor énfasis en valorar o medir el compromiso con las metas. Por ejemplo, algunos refinamientos en dicha medida son necesarios para establecer si el compromiso es una actitud motivacional unitaria y estrecha, valorable por medio del auto-informe o el compromiso es un concepto explicativo amplio, análogo a la motivación misma.

Se requiere investigación adicional para determinar si la conducta de los gerentes cambia después de recibir retroalimentación hacia arriba. Por ejemplo, examinando en qué condiciones del clima de desempeño de la organización los gerentes establecen metas específicas de mejoramiento del desempeño, después de recibir retroalimentación hacia arriba.

Las investigaciones futuras deberían examinar en qué forma interactúan los incentivos y las metas para determinar el desempeño, referente a las condiciones de metas difíciles y diferentes condiciones de incentivos.

New Orleans, L.A. Sep. 2-99

BIBLIOGRAFÍA

- CROWN, D.F., and ROSSE, J. G. Yours, mine, and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational behavior and human decision processes* 64, 2, 138-150. 1995.
- DOERR, K. H., BROWN, K. A., MITCHELL, T. R., & KLASTORIN, T. D. Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology* 31, 2, 142-152. 1996.
- KLEIN, H. J., & KIM, J. S. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange, and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, 41, 1, 88-95. 1998.
- , & MULVEY, P. W. Two investigations of the relationship among group goals, goal commitment, cohesion and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 1, 44-53. 1995.
- LOCKE, E. A., & Latham, G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1990a.
- , & —. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, 1, 4, 240-246. 1990b.
- , —, & EREZ, M. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review* 13, 23-29. 1988.
- LUDWIG, T. D., & GELLER, E. S. Assigned versus participative goal setting and response generalization: Managing injury control among professional pizza deliverers. *Journal of Applied Psychology* 82, 2, 253-261. 1997.
- MITCHELL, T. R. Matching motivational strategies with organizational contexts. In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol 19, 57-149. Greenwich, CT: JAI Press Inc. 1997.
- SMITHER, J. W., LONDON, M., REILLY, R. R., MILLSAP, R. E., & SALVEMINI, N. An examination of the effects of an upward feedback program over time 48, 1, 1-33. 1995.
- TUBBS, M. Commitment and the role of ability in motivation Comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck (1994). *Journal of Applied Psychology* 79, 6, 804-811. 1994.
- WHITE, P. H., KJELGAARD, M. M., & HARKINS, S. G. Testing the contribution of self-evaluation to goal-setting effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1, 69-79. 1995.
- WRIGHT, P. M. An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management* 18, 4, 677-693. 1992.
- , O'LEARY-KELLY, A. M., CORTINA, J. M., KLEIN H. J., & HOLLENBECK, J. R. (1994). On the meaning and measurement of goal commitment. *Journal of Applied Psychology* 79, 6, 795-803. 1994. ☀

LA EQUIDAD DE MARCA “BRAND EQUITY” UNA ESTRATEGIA PARA CREAR Y AGREGAR VALOR

SILVIO ESCOBAR NARANJO

*Economista, Máster en Administración, Universidad del Valle.
Profesor de Mercadeo, Universidad Icesi.
sescobar@icesi.edu.co.*

PRESENTACIÓN

La marca puede y debe ser el factor determinante, diferencial e inimitable para crear y agregar valor a productos, servicios y empresas con y sin ánimo de lucro. La acertada gestión de las marcas se fundamenta y logra su función/misión en las dimensiones que conforman la equidad de marca, las cuales son a la vez variables accionables y mensurables.

El concepto equidad de marca se origina en el derecho canónico, cuando la Iglesia Católica administraba la Corte de Equidad, que se ocupaba de los asuntos de justicia e igualdad porque se consideraban pecaminosas las acciones que se desviaban de la equidad. Lesionar o usurpar la reputación, “el buen nombre”, se consideraba pecaminoso y por lo tanto debía ser juzgado por la Corte de Equidad. La estrategia eficaz de la equidad de

marca, sobre la cual se hacen algunas reflexiones y recomendaciones en este artículo, conducirá a establecer en la mente del cliente a la marca como el factor determinante para el intercambio en el que todas las partes involucradas —consumidores, empleados, inversionistas, gobierno y comunidad— reciben valor equitativo, y por lo tanto satisfacción, convirtiéndose el nombre —la marca— en el vínculo, entre compradores y vendedores, de una relación duradera porque ambas partes, al intercambiar el valor representado por la marca, obtienen el beneficio que esperan.

INTRODUCCIÓN

La clave del intercambio comercial es el valor. La satisfacción, tanto del cliente como de la empresa, sea ésta con ánimo de lucro o no, se logra cuando las partes obtienen en el intercambio el valor que esperaban.

El intercambio es una de las acciones del proceso de toma de decisiones que siguen, para la adquisición y uso de productos y servicios, tanto el consumidor final como el comprador de una organización. Proceso que tiene como meta conseguir el mejor satisfactor posible para la necesidad, deseos y expectativas del usuario.

En cada una de las ocho etapas o pasos del proceso de toma de decisiones para satisfacer necesidades, que se ilustran en el Gráfico N° 1, el comprador no decide individualmente sino que recibe y busca influencias externas las cuales, unidas a sus percepciones y actitudes, utiliza para otorgar el valor a los posibles satisfactores y realizar el intercambio con quien les ofrezca el de mayor valor. La marca es a la vez un identificador de satisfactores y un proporcionador de valor para los clientes y, por estos, a la empresa.

La marca de la empresa y/o del producto es un indicador de valor y su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca.

El nivel de lealtad a una marca depende del valor otorgado por el comprador a ésta y cuando una marca logra ser el mayor indicador de valor de un satisfactor, producto o servicio, el comprador se vuelve fiel a ella porque además de garantizarle la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, le simplifica, a sólo un

paso, su proceso de compra y uso: buscar esa marca.

Estas dimensiones —familiaridad, aprecio, respeto, confianza y lealtad— constituyen la equidad de la marca y son a la vez variables que el oferente puede y debe manejar, manipular en el sentido positivo de esta palabra, para crear y aumentar el valor de la marca, es decir, la equidad de marca.

¿QUÉ ES LA EQUIDAD DE MARCA Y CÓMO CONTRIBUYE A LA CREACIÓN DE VENTAJA DIFERENCIAL?

La equidad de marca es el valor conferido por los clientes, actuales y potenciales, al nombre, símbolos y personalidad de una marca que se agrega al valor proporcionado por los productos, servicios y/o empresa que se identifican con esa marca.

El origen del concepto de equidad de marca, se remonta según Larry Light,¹ experto en el valor de marcas, autor de la publicación *Brand Relationship*, a la época en que en el Vaticano existían dos sistemas jurídicos: la Corte de Derecho y la Corte de Equidad, ésta se ocupaba de los asuntos de justicia e igualdad, puesto que se consideraban pecaminosas las conductas y acciones que se desviaban de la equidad, la Iglesia administraba la Corte de Equidad. El daño o robo de un mueble se consideraba ilegal. Dañar la reputación de un carpintero era una conducta pecaminosa, por lo tanto una falta de

1. *Marcas inmortales*. Gestión. Volumen 1. Enero-Febrero, 1998.

equidad. La Iglesia Anglicana introdujo en Inglaterra este mismo principio de equidad, la marca era propiedad del artesano o fabricante, por ser este el creador, la causa o fuente del producto y se denominó *trade-mark* “marca de oficio”, no marca del producto. La reputación de la marca de oficio era considerada tan valiosa que el castigo por usurpar una marca era la horca, como ocurrió en 1596, cuando dos orfebres fueron condenados a morir por haber robado una marca.

La equidad de marca se construye a partir de un conjunto de variables que forman actitud positiva hacia el nombre y los símbolos que distinguen la marca. Este conjunto de variables desarrolla la actitud actuando sobre sus tres elementos constitutivos: el conocimiento, el afecto y el comportamiento, para crear y mantener una fuerte y permanente asociación entre las necesidades y deseos de los consumidores y la marca que los satisface.

El conjunto de variables con las cuales se forma la actitud, que actúa como reflejo condicionado entre las necesidades y la marca como satisfactor de éstas, lo conforman las cuatro dimensiones y cualidades por las cuales los consumidores confieren valor a una marca: la conciencia de marca; las asociaciones que establecen entre la marca y atributos de la empresa, y/o los productos y/o símbolos y/o la imagen que proyecta la marca; la calidad percibida de los productos y servicios que se identifican con el nombre de la marca y la lealtad hacia ella.

La equidad de marca es entonces una ventaja diferencial inimitable que

conlleva al intercambio de valor entre los clientes y el oferente de la marca porque minimiza el riesgo percibido en la decisión de compra y uso de los productos y servicios.

El intercambio de un producto o un servicio tiene implícito, especialmente para el comprador, un alto nivel de riesgo el cual se percibe tanto más alto cuanto mayor sea el monto de la transacción y éste a su vez se considera alto en relación con el nivel de ingreso del cliente; por lo que se puede, válidamente, establecer que no existe en la práctica producto o servicio alguno cuya compra sea considerada de bajo monto ya que productos y servicios cuyo precio es considerado de bajo desembolso por personas con ingresos de seis dígitos o más, en pesos, serán considerados como de alto monto por quienes reciben un salario mínimo u obtienen ingresos esporádicos.

El riesgo percibido es un factor que está siempre presente en el proceso de intercambio, pero su nivel disminuye progresivamente a medida que las relaciones entre comprador y oferente se van fortaleciendo con cada experiencia de intercambio, porque aumentan: el conocimiento de la marca o marcas que identifican al producto/servicio; y al oferente de éste; así como del producto por su desempeño y la confianza de que la calidad será consistente y se ajustará a las expectativas, manteniéndose constante o mejorando con el paso del tiempo.

El nivel más alto de riesgo percibido se presenta cuando el intercambio se hace por primera vez y en el momento de tener la primera experiencia de uso del bien y normalmente va disminuyendo al ritmo que aumentan

las experiencias de intercambio y uso, pero puede aumentar al nivel de la primera vez o aún mayor, si el consumidor recibe alguna información negativa de la marca o de alguno de los atributos del producto.

Por ejemplo, una marca ha logrado una alta credibilidad y confianza como seguro y eficaz medicamento contra el dolor, conquistando y consolidando su posición dominante como líder en la categoría de analgésicos; es consumida por personas de todas las edades, sexos, niveles socioeconómicos, culturas y nacionalidades; se la asocia con bienestar, el laboratorio que la fabrica pertenece a una multinacional y ambos tienen excelentes relaciones con el personal médico y paramédico, con los canales de distribución, los medios de comunicación, los consumidores, el gobierno y la comunidad en general. Por lo tanto el riesgo percibido para la compra y consumo de esta marca es mínimo.

Pero un día ocho personas mueren en la ciudad de Chicago, después de haber ingerido cápsulas de ese analgésico que habían sido alteradas y combinadas con cianuro. Los medios de comunicación difunden inmediatamente la noticia en el ámbito mundial, la marca pasa a ser asociada con muerte, la participación del mercado se desploma del 37% al 7%, la gran mayoría de las personas deja de consumirla porque el riesgo percibido era enorme, mayor aún que el que tenían cuando la fueron a consumir por primera vez.

La empresa propietaria de la marca recogió en el territorio de los Estados Unidos todas las cápsulas de este analgésico que había en los hogares,

farmacias, supermercados, clínicas, hospitales y cualquier punto de venta y consumo; demostró que los procesos de producción cumplían todas las normas de seguridad, que la alteración del producto había ocurrido en el punto de venta, concretamente en un supermercado y que se circunscribía a cápsulas, no tabletas, ni líquido (las otras presentaciones en que se vende este analgésico) y únicamente al área de Chicago.

La empresa fue absuelta de toda responsabilidad por las autoridades; discontinuó las cápsulas para eliminar el riesgo de nuevas alteraciones, reemplazó éstas con capletas (tabletas en forma de cápsula), desarrolló un sistema especial de seguridad en el empaque, hizo una intensiva campaña de publicidad, promoción y relaciones públicas y gracias a la fuerte equidad de marca y a que la compañía obró conforme al “credo de valores” establecido por su fundador, fortaleciendo la asociación marca-responsabilidad-confianza, logró recuperar el liderazgo del mercado y reducir nuevamente a niveles ínfimos el riesgo percibido.

La marca cumple una función esencial en la reducción de los dos factores que generan la percepción de riesgo: preocupación por las consecuencias de la decisión de comprar el producto e incertidumbre acerca de los resultados que tendrá al usarlo. El conocimiento de la marca, de los símbolos que la identifican, de las promesas de satisfacción que comunica, aminoran la preocupación por las consecuencias de la compra porque el nombre de marca le informa, a quien toma la decisión, que puede confiar en que hay un respaldo, un

responsable por la reputación de esa marca y el cumplimiento de las promesas que hace, a quien puede consultar sobre dudas respecto a desempeño, eliminando así la incertidumbre o a quién reclamar por insatisfacciones ocurridas bien en la compra o en el uso o en el desecho del producto y obtener la satisfacción.

La equidad de marca elimina o minimiza los cinco tipos de riesgo que pueden ser percibidos por los compradores: riesgo financiero, social, psicológico, de desempeño y riesgo físico. En cuanto al riesgo financiero además de minimizarlo, reduce la importancia del precio como factor de decisión en la compra, con lo cual las marcas con alta equidad pueden implementar exitosamente la estrategia de “premium price” y obtener mayor rentabilidad y a la vez mayor preferencia por la marca que sus competidores.

¿CÓMO SE CONSTRUYE Y ACRECIENTA LA EQUIDAD DE MARCA?

La equidad de la marca se construye estableciendo una genuina e íntima amistad con los clientes, con los proveedores, con los empleados de la empresa, con la comunidad en general; siendo un contendiente digno y ético. Ganándose un sitio especial en la mente y en el corazón de todos esos públicos, siendo ampliamente conocida, estando presente en todas las circunstancias de los clientes, siendo muy familiar, muy confiable, muy afectuosa, compartiendo con los clientes el mayor tiempo posible, cumpliendo las promesas y compromisos adquiridos, conociendo lo más profundamente permisible a sus amigos y a sus contrincantes.

David A. Aaker en su libro *El éxito de tu producto está en la marca*, propone y explica un excelente modelo para planear e implementar la identidad de marca, el cual se puede apreciar en el Gráfico N° 2. Para aplicar este modelo es indispensable obtener amplia y profunda investigación de mercados y utilizar la comunicación como factor clave esencial para construir y mantener la equidad de una marca.

La equidad de marca aumenta en proporción directa a la inversión en publicidad y promoción, si el contenido de los mensajes y los medios a través de los cuales se difunden son coherentes con la personalidad e identidad de marca.

Para construir una vigorosa equidad de marca es necesario desarrollar todas las dimensiones que la conforman y que son a la vez las cualidades por las cuales los clientes le confieren valor: conciencia de marca, asociaciones, calidad percibida y lealtad.

La conciencia de marca, es la punta de lanza que penetra en el territorio de la mente del cliente, para crear la identidad y la personalidad que distinguen la marca: su nombre, los signos e imágenes, los valores que profesa, lo que hace y respalda, sus rasgos de carácter, las relaciones que tiene.

La conciencia de marca se crea apelando y estimulando el elemento cognoscitivo de la actitud: comunicándose activamente con el público objetivo, el cual es numéricamente mayor que el mercado meta; suministrándole amplia información de los beneficios, funcionales, emocionales y de expresión personal que recibe el cliente al usar los productos que la marca respalda e identifica y que son

los que proveen valor al cliente. También comunicando la imagen de la marca que la caracteriza diferenciándola.

En síntesis, posicionando la marca para crear familiaridad, confianza, interés y aprecio que conduzcan a establecer una fuerte relación entre la marca y el cliente y lo impulsen a tomar la decisión de comprar y/o usar los productos y servicios.

La creación de identidad de marca por medio de las otras tres dimensiones que la conforman será el tema de un próximo artículo; por ahora quiero resaltar que la dimensión *lealtad* es el valor que los clientes le proporcionan a la marca y que se convierte en su valor monetario. Las marcas valen por el número de clientes que son leales, porque con base en estos se puede estimar y proyectar el flujo de ingresos por ventas y utilidades que cabe esperar del producto.

También la lealtad de marca adiciona valor para la empresa por su efecto sobre los costos de mercadeo, porque es mucho menos costoso retener y estimular los clientes actuales que atraer y convencer clientes nuevos. Además, adiciona valor porque la lealtad de los clientes actuales constituye una fuerte e importante barrera de entrada, muy difícil de penetrar, en términos de tiempo e inversión en comunicación que debe hacer un competidor que se proponga erosionarla.

BIBLIOGRAFÍA

1. David A. AAKER. *El éxito de tu producto está en la marca*. Prentice Hall, 1996.
2. Michael R. SOLOMON. *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall, 1996

Gráfico N°1

Proceso de decisiones respecto a satisfactores

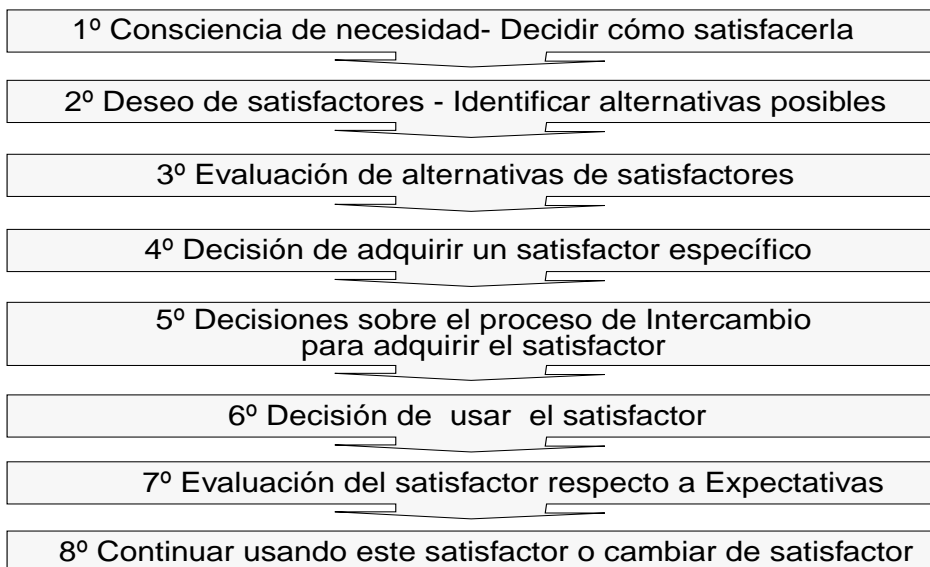
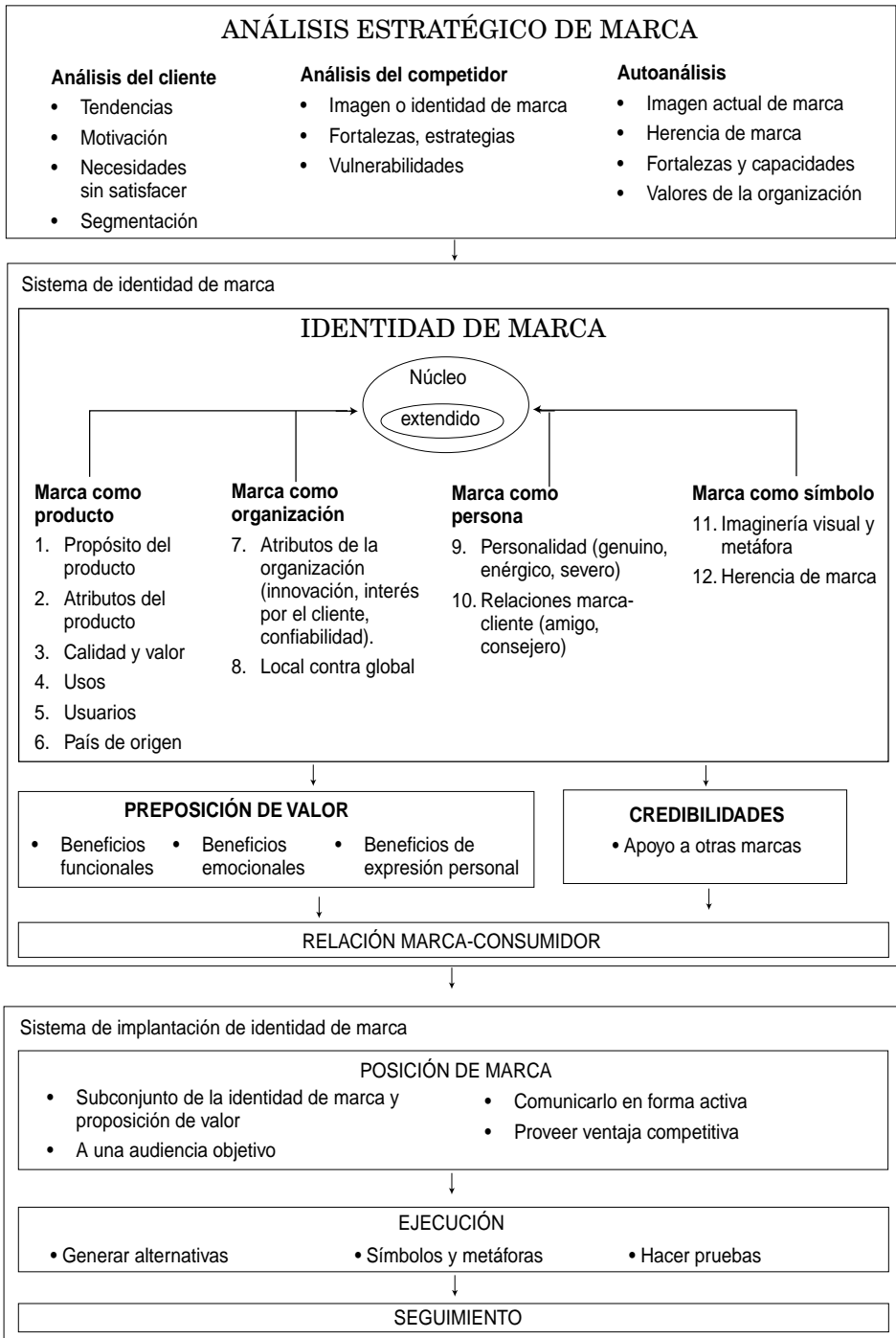


Gráfico N°2

Modelo para planear la identidad de marca



SERVICIOS: LAS NUEVAS ARMAS DEL MERCADEO

RAQUEL PUENTE

*Master en Administración de Empresas (1995), IESA; Ingeniero Civil (1992),
Universidad Central de Venezuela. Investigadora del Centro de Mercadeo del IESA,
Caracas, Venezuela*

SUMARIO

Ofrecer un valor superior es cada vez más difícil. Los adelantos tecnológicos y la lucha por la lealtad de los consumidores han creado productos que pueden satisfacer casi cualquier necesidad. Agregar servicios a los productos puede ser la nueva clave de las empresas exitosas.

Una empresa debe competir más con categorías que con marcas. De hecho, puede ser más fácil inventar una nueva categoría y ser el primero en llegar a la mente del consumidor que convencerlo de que una nueva marca es mejor que la líder (Ries y Trout, 1992). Este principio, denominado “Ley de la categoría”, está asociado a la siguiente “Ley del liderazgo”: en la mente del consumidor sólo hay espacio para los dos primeros lugares en el mercado; el resto está fuera de la pelea.

Una nueva categoría puede crearse de diversas maneras; entre ellas, incorporar uno o varios servicios a un producto o “proposición de valor”. Varias razones hacen de ésta una de las formas más ventajosas de ofrecer un valor superior. En primer lugar, un buen servicio es una ventaja más difícil de copiar que cualquier desarrollo de producto basado en nueva tecnología. Copiar un servicio sólo se logra en el mediano o largo plazo; esto le da a la empresa tiempo suficiente para recuperar su inversión y obtener ganancias considerables. Además, es posible obtener una prima cuando se agrega un servicio al valor percibido por el consumidor. Por ejemplo, IBM decidió ofrecer a sus clientes corporativos productos prácticamente sin costo, con la garantía de ser el único proveedor de servicio. En el pasado, IBM regalaba sus servicios para vender sus productos; hoy, las ganancias derivadas de los servi-

cios crecen mucho más que las de los productos.

Aun los productos más diferenciados llegan a convertirse en genéricos y a formar parte de mercados maduros. La calidad de un producto es un calificador o exigencia básica para entrar y competir en un mercado, no un atributo ganador o ventaja competitiva que lo diferencie, especialmente en un mercado con consumidores cada vez más exigentes. En Latinoamérica, donde el buen servicio no es la norma, una empresa se diferenciará de la competencia si ofrece como parte de su propuesta de valor un servicio excelente. Esto le permitirá lograr mayor satisfacción y lealtad del cliente y, por lo tanto, mayor rentabilidad.

El servicio cultiva relaciones con los clientes mediante aprendizaje, uso de información relevante y personalización o mercadeo relacional. Además, incrementa las ganancias futuras de la empresa, pues le permite retener clientes y vender más con menores costos de promoción y publicidad. Cuando se trata de servicios, la mezcla de mercadeo tradicional ya no es suficiente. Es necesario revisar las tradicionales cuatro P del mercadeo -promoción, producto, precio y plaza- e incluir tres P adicionales: personas (empleados y clientes), procesos y perceptibles (evidencia física).

LAS PERSONAS Y EL MERCADEO INTERNO E INTERACTIVO

Las empresas que comercializan productos se concentran en el mercadeo externo: estrategias para conocer las necesidades de los consumidores, ofrecer productos que los satisfagan, informar sobre la existencia de los productos y colocarlos a su alcance.

LA ESPECIFICIDAD DE LOS SERVICIOS

Los gerentes que incorporen al servicio en el producto pudieran pensar que su experticia en mercadeo de productos facilitará el mercadeo de servicios. Sin embargo, una cosa no es más fácil ni más difícil que otra; son simplemente diferentes (Berry, 1980).

Cuatro características distinguen los servicios de los productos:

- Los servicios son intangibles. Podría distinguirse aun entre intangibles “palpables” (en relación con los sentidos) e intangibles “imaginables”, según la dificultad del consumidor para imaginarse el servicio. Por ejemplo, si alguien contrata una póliza de seguros no sabrá si funciona hasta que le ocurra un contratamiento, pero ya la habrá pagado.
- Los servicios son una “ejecución” realizada por personas. Esto hace que dos servicios sean siempre distintos, no sólo porque el mismo empleado no es siempre la misma persona -como un cajero de banco después de un aumento de sueldo o un aviso de extensión de horario sin compensación adicional- sino porque diferentes empleados entregarán el mismo servicio de maneras distintas a la misma persona. En otras palabras, para la empresa es complicado asegurar una calidad estándar: dependerá, en gran medida, del empleado que produzca el servicio.
- En el caso de los servicios no se puede separar el proceso productivo de la entrega: un dentista no puede extraer una muela sin la presencia del paciente. Esto implica que el consumidor participa en el proceso; por eso, un consumidor puede afectar no sólo su transacción sino la de otros.
- Un servicio no puede ser almacenado, revendido o devuelto. Los asientos libres de un avión durante un vuelo constituyen una pérdida para siempre. Como es imposible inventariar servicios, es difícil manejar las variaciones de la demanda y, por lo tanto, optimizar su rentabilidad con base en una capacidad fija.

Las siete P del mercadeo de servicios



El mercadeo de servicios requiere dedicar mayor atención a dos tipos de mercadeo en los cuales participan consumidores y empleados: interno e interactivo. El mercadeo interno se refiere a las estrategias de la empresa para contratar, capacitar y motivar a la mejor gente. Por su parte, el mercadeo interactivo es una relación que no depende de la empresa: la que se establece entre empleado y consumidor. ¿Por qué es necesario considerar estas estrategias de mercadeo adicionales?

El consumidor debe ser tomado en cuenta en la estrategia de mercadeo, porque está presente durante la mayoría de los procesos productivos. En primer lugar, el cliente puede añadir valor al producto o servicio. Por ejemplo, Makro no ofrece al cliente asistencia en la tienda ni bolsas para trasladar los productos al carro: el cliente trae sus propias bolsas y averigua los precios de los productos mediante máquinas de escáner colocadas en algunos pasillos del local. Esto permite a Makro ofrecer menores precios. Segundo, el consumidor puede colaborar con otros consumidores. Por ejemplo, si conversa durante el vuelo, un pasajero podría hacer más placente-

ro el vuelo del vecino de asiento o convertirlo en una pesadilla. Finalmente, el consumidor puede colaborar en la promoción de la compañía. Tal es el caso de Amex, que convierte al tarjetahabiente en un apóstol de la compañía cuando lo premia por traer nuevos clientes o inscribir a un amigo.

El mercadeo interactivo es crucial para los servicios, porque son negocios de alto contacto, esos contactos entre empleado y cliente denominados “momentos de la verdad” (Carlzon, 1991), durante los cuales se deben resolver los problemas del cliente. Si la solución se retrasa en espera de la decisión del supervisor, se perderá un cliente quien, por efecto de las referencias, hará perder muchos más. No es lo mismo que un cliente espere durante media hora en el lobby del hotel porque el empleado necesita autorización superior, que sea informado inmediatamente que el hotel le ofrecerá la habitación de lujo al mismo precio porque es un cliente leal. Si no lo era, seguramente comenzará a serlo. Si esos contactos no añaden valor a la oferta de la empresa, se lo restarán, sobre todo cuando el consumidor recibe el mensaje de que sus sugerencias, problemas o quejas no tienen mayor importancia, pues el empleado que lo atiende no tiene suficiente autoridad para decidir. Aquí comienza a adquirir importancia el mercadeo interno.

El mercadeo interno implica que la organización debe contar con empleados más capaces y con cultura de servicio. El éxito del mercadeo de una compañía de servicios depende de cómo mercadee el trabajo de sus empleados. Los empleados de servicios

son los menos motivados y peor pagados; sin embargo, se espera que ofrezcan la mejor atención. La cultura de servicio que la empresa quiere mercadear con sus empleados no siempre es recíproca: internamente, los empleados pueden ser clientes insatisfechos. Es importante dotar a los empleados de información y poder para decidir; de otra forma, la oportunidad de lograr un cliente satisfecho desaparecerá. En servicios, la mejor publicidad es *word of mouth*, —la referencia que un cliente pueda dar a sus conocidos—, y será satisfactoria en la medida en que los empleados puedan resolver problemas.

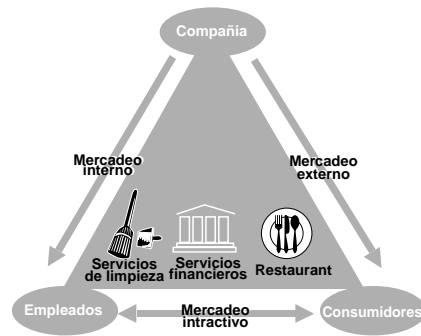
Un caso interesante es el de Sears. La empresa comenzó a enfrentar dificultades financieras porque no contaba con una oferta de valor superior a la de la competencia. Como respuesta, utilizó la orientación al consumidor como elemento diferenciador. Gracias a la aplicación de un modelo (*Total Performance Indicators*) que permite medir la relación beneficio-empleado-consumidor, los empleados se convirtieron en protagonistas del cambio: se les brindaron posibilidades de crecimiento, poder de decisión y participación en la planificación estratégica de la empresa (Rucci, Kirn y Quinn, 1998).

**PROCESOS:
LA SINCRONIZACIÓN
ENTRE OFERTA Y DEMANDA**

Es imposible inventariar servicios, dado que en la mayoría de los casos se producen al mismo tiempo que se entregan y se consumen. Esto hace que los gerentes de servicios enfrenten un nuevo reto: ¿Qué hacer con la capacidad ociosa durante los períodos de baja demanda? ¿Cómo atender los

picos de demanda si no hay suficientes recursos y no existen “depósitos” de cortes de pelo o asientos vacíos en un vuelo que está copado? Hay dos maneras de enfrentar estas situaciones: mitigar las variaciones de la demanda, de modo que se adecue a la oferta de la empresa, y ajustar la capacidad productiva para que se adapte a las fluctuaciones de la demanda.

La empresa tiene varias opciones para los períodos de alta demanda: aumentar precios, publicitar las pro-



Fuente: Adaptado de Kotler (1996).

mociones para las épocas de baja temporada, concentrar esfuerzos en clientes leales o valiosos, e informar a quienes consuman en períodos de alta demanda acerca de la existencia de períodos de menor demanda. Cuando la demanda es muy baja, una empresa puede vender más a los mismos clientes mediante publicidad y promoción, o atraer nuevos consumidores modificando ofertas u ofreciendo descuentos o promociones en precio, entre otras acciones.

Una empresa puede flexibilizar su capacidad para enfrentar los períodos de alta demanda. Por ejemplo, puede modificar el horario de servicio, contratar servicios (outsourcing)

o reclutar empleados por tiempo determinado. Cuando la demanda es muy baja, la empresa puede planificar vacaciones o entrenar a los empleados (Zeithaml y Bitner, 1996).

PERCEPTIBLES: LO TANGIBLE DE LOS SERVICIOS

Dado que los servicios son intangibles, es difícil evaluarlos antes de comprarlos; de allí que sus principales atributos sean credibilidad, fe y experiencia. Por esto, los gerentes de mercadeo tratan de proporcionar al consumidor evidencias o indicios tangibles de la oferta, llamados también perceptibles o *servicescape* (Zeithaml y Bitner, 1996). Entre estos indicios se encuentran el ambiente físico (temperatura, ruidos, música, olor), uniformes, decoración, gráficos, correspondencia, apariencia del empleado o publicidad.

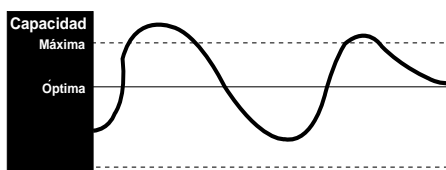
Los perceptibles no sólo ayudan a visualizar la oferta del servicio; también pueden influir en la respuesta del consumidor y en la evaluación del servicio post-compra. Por ejemplo, si el *servicescape* es “positivo” (ambiente agradable o decoración de buen gusto), los clientes internos y externos se sentirán más a gusto: el empleado tratará mejor al cliente y éste pasará más tiempo en la tienda y estará dispuesto a comprar más.

MERCADEO DE SERVICIOS: ¿RESPONSABILIDAD FUNCIONAL O COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN?

Introducir servicios como valor agregado a los productos requiere que las funciones de recursos humanos y operaciones estén estrechamente relacionadas con mercadeo. Esto es especialmente cierto en empresas de

servicios, más que en aquellas que ofrecen productos. Para crear una cultura de servicio es primordial que la orientación y los objetivos de mercadeo sean compartidos por el resto de la organización. De aquí que, en empresas de servicio, todos los empleados y departamentos deben hacer mercadeo.

UN RETO CLÁSICO: DEMANDA VARIABLE Y CAPACIDAD FIJA



EL PRECIO DE LOS SERVICIOS

El papel del precio como indicador de calidad es un protagonista más importante en el mercadeo de servicios que en el de productos, dado que son intangibles y que uno de sus principales atributos es fe o credibilidad. Al contratar un abogado, los consejos de amigos o conocidos resultan muy útiles; pero, si se trata de un caso importante seguramente no se recurrirá al más económico porque de alguna forma esto indica que no es el mejor.

El precio debe reflejar en forma clara y sencilla el valor ofrecido al cliente y minimizar el riesgo que asume al adquirir el servicio (Berry y Yadav, 1997). Para ello, una empresa puede ofrecer diferentes precios para diferentes niveles de servicios, precios con garantía de satisfacción, contratos a largo plazo o agrupación de precios que aseguren relaciones de confianza.

CONCLUSIONES

Agregar valor a los productos mediante servicios es un nuevo reto para los gerentes de mercadeo; entender las particularidades del mercadeo de servicios, la clave del éxito. Cuando el servicio se agrega a un producto que tiene imagen y posicionamiento, el mercadeo es más sencillo, porque el producto es de algún modo la evidencia tangible del servicio. Por lo tanto, el riesgo que asume el consumidor se minimiza: ambas ofertas están atadas. Por ejemplo, cuando Toyota agrega a su propuesta de valor el servicio de mantenimiento, el cliente confía en que el servicio será excelente, dada la calidad del producto.

Algunos gerentes de mercadeo sostienen que, en algunos casos, es prácticamente imposible añadir servicios a los productos. ¿Cómo ofrecer servicios con un detergente? Procter & Gamble lo hace: ha reorientado sus negocios hacia los servicios. Por ejemplo, lo que se conocía como *Package soap and detergent* ahora se llama *Laundry care*: se añade al producto la preocupación de la empresa por el cuidado de la ropa o el mantenimiento de los colores. Además, cuenta con su tradicional servicio de atención al consumidor conocido como “Señora Robles” y una filosofía de atención a los canales de distribución basada en el sistema *Respuesta eficiente al consumidor* (ECR, por sus siglas en inglés).

No hay excusas para que las empresas que comercializan productos no aumenten sus ganancias, permanezcan en el mercado y tengan éxito a mediano y largo plazo: los servicios son la respuesta.

BIBLIOGRAFÍA

BERRY, L. “Services Marketing is different”. *Business*. Mayo-junio, 1980.

BERRY, L. y M. YADAV “El papel del valor en la determinación de los precios de los servicios”. *Harvard Deusto Business Review*. Mayo-junio, 1997.

CARLZON, J. *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

KOTLER, P. Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

RIES, A. y J. TROUT. Posicionamiento: *El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw-Hill, 1992.

RUCCI, A., S. KIRN y R. QUINN “The employee-customer-profit chain at Sears”. *Harvard Business Review*. Enero-febrero, 1998.

ZEITHAML, V. y M. BITNER Services marketing. Nueva York: McGraw Hill, 1996. ☀

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD (ESS): RECOMENDACIONES PARA MEJORAR SU EFICACIA Y EFICIENCIA, RESULTANTES DE UN ESTUDIO EVALUATIVO¹

BERNARDO BARONA Z.

*PhD., Director de la Carrera de Contaduría Pública
y Finanzas Internacionales, de la Universidad Icesi.*

*Dirección electrónica:
bbarona@icesi.edu.co*

INTRODUCCIÓN

Las ESS son organizaciones creadas en 1993 con el fin de cumplir dos propósitos fundamentales: gestionar la adquisición por parte de las comunidades de servicios de salud financiados mediante el subsidio directo otorgado por el Estado para este fin, y facilitar la organización y desarrollo de las comunidades a través de la difusión de la cultura de la solidaridad.

En el primer semestre de 1998, el Centro de Investigaciones en Desarrollo, Cimder, adscrito a la Universidad del Valle, ganó un concurso público para adelantar una evaluación comprensiva del funcionamien-

to de este tipo de organizaciones. En este documento se presentan algunas reflexiones de uno de los autores de la evaluación citada. El centro de interés aquí son los resultados del componente económico del mencionado estudio. Aunque la mayor parte de las recomendaciones presentadas están incorporadas al Informe Final presentado por el Cimder al Ministerio de Salud, en este artículo se presentan algunas sugerencias adicionales, fruto de reflexiones propias y discusiones con estudiantes, posteriores a la entrega del Informe.

El artículo se ha organizado de la manera siguiente: en la sección primera se presenta una breve reseña

1. Una versión resumida de este artículo se presentó en el taller internacional sobre **Microfinanzas**, patrocinado por el International Development Research Center del Canadá (IDRC) y llevado a cabo en la Universidad de Laval, Canadá, los días 26 y 27 de junio de 2000.

del marco conceptual que sirvió de base para la evaluación de la dimensión económico/financiera de las organizaciones; en la sección segunda se resume la situación del régimen subsidiado de salud y de las ESS a la fecha en que se realizó el estudio; a continuación se describen los métodos que se emplearon para recolectar la información; en la parte cuarta, de resultados, análisis y recomendaciones, se listan los hallazgos de los diferentes tópicos examinados siguiendo un esquema de números romanos; al final de cada tópico se presentan una o varias **recomendaciones**, doce en total, relacionadas con éste, las cuales se relacionan con las letras **a** hasta **l**. En las secciones quinta y última se plantean algunos comentarios relacionados con la presencia de externalidades en la operación de las Empresas Solidarias de Salud.

1. Punto de vista acerca de las organizaciones

Los factores que **inciden sobre** el desempeño de una organización se pueden agrupar en cinco categorías: (i) los elementos económicos, políticos y sociales del entorno, (ii) el contexto institucional; (iii) la red de organizaciones que tienen relación directa con la tarea o tareas que ésta debe llevar a cabo; (iv) la organización y ; (v) los recursos humanos (Grindle and Hildebrand). Este artículo se centrará en la discusión del grado en que las organizaciones (numeral iv) están realizando adecua-

damente sus funciones; especial énfasis se les dará a los factores que tienen que ver con la gerencia financiera de las ESS.

1.1 La organización

El desempeño de una organización que opera en el sector social se puede evaluar de muchas maneras diferentes. En este estudio, empleando conceptos de amplia aceptación en el campo de la salud pública (Donabedian; Paganini; para una muestra de otros enfoques alternativos ver Luft; Berman, Weeks and Kukla; Carter, Klein and Day), las ESS se evaluaron en términos de su estructura, sus procesos y sus resultados. Este artículo se focaliza en las categorías de evaluación primera y tercera anteriormente listadas (*estructura y resultados*).

A pesar de que son varios los elementos que se podrían incluir en la evaluación de la estructura, por simplicidad aquí solamente se consideraron la *organización jurídica* de la empresa, que en este caso es una firma sin ánimo de lucro² y el *sistema de incentivos*, tan apreciado en el análisis de los economistas. Para la evaluación de resultados en lo que tiene que ver con la función de Administradora del Régimen Subsidiado de las ESS, se tomaron los criterios de *acceso, eficiencia y calidad* empleados por Schlesinger, Marmor & Smithey S, M & S-(1987). En aras de la brevedad solamente se analizarán en este artículo los aspectos

2. Existen varias diferencias entre las distintas formas de empresas privadas que no tienen como su finalidad última el lucro. Para ilustrar con mayor claridad los aspectos que se desean resaltar, sin embargo, tales diferencias se pasarán por alto en la mayor parte de este escrito.

relacionados con la eficiencia (en el Informe Final del Cimder los aspectos de acceso (cobertura) y calidad reciben amplia consideración.).

2. Situación del régimen subsidiado de salud y de las ESS a la fecha de la evaluación del Cimder

2.1 Algunas cifras relacionadas con las ESS

2.1.1 Recursos financieros del Régimen Subsidiado

De acuerdo con datos del Ministerio de Salud (República de Colombia, Ministerio de Salud, Informe de Actividades, 1997), el total de recursos disponibles en el Régimen Subsidiado ascendió en 1996 a la suma de 468.589 millones de pesos y a 742.083 en 1997 (crecimiento del 58%). Estos recursos provinieron principalmente de la Subcuenta de Solidaridad del fondo de Solidaridad y Garantías (casi el 50%), de los aportes municipales con los recursos provenientes de la participación en los ingresos corrientes de la nación (aproximadamente el 40%), de la transferencia de los recursos del subsidio de oferta al subsidio de demanda, y del aporte de las Cajas de Compensación Familiar.

2.1.2 Número de afiliados

A octubre de 1997 el Régimen Subsidiado contaba con aproximadamente 6.44 millones de afiliados de los cuales 2.93 millones (45.5%) estaban afiliados a 16 EPS, 1.27 millones (19.7%)

a 50 Cajas de Compensación Familiar y 2.24 millones (34.8%) a 175 Empresas Solidarias de Salud (Cárdenas, 1998: 29) (En reportaje concedido a la prensa a finales de julio de 1998, la ministra de Salud de aquel entonces informó que el número de afiliados a Régimen Subsidiado ascendía a 8.107.826. El Tiempo, Julio de 1998, p. 69).

2.1.3 Número y tamaño de ESS

A finales de 1997 existían en el país 175 ESS distribuidas en 28 departamentos. 155 empresas (el 65.7%) contaban entre cinco mil y veinte mil afiliados; 33 (el 18.9%) tenían menos de 5.000 afiliados, en tanto que 24 (el 13.7%) tenían entre 20.000 y 50.000, y 3 (el 1.7%) más de 50.000 afiliados. La más pequeña contaba con sólo 500 afiliados, en tanto que la más grande registraba 172.763.

2.1.4 El Régimen Subsidiado y las Empresas Solidarias de Salud³

Es beneficiaria toda la población pobre y vulnerable, que no tiene capacidad de pago para cotizar al Régimen Contributivo y, en consecuencia recibe subsidio total o parcial para completar el valor de la Unidad de Pago por Capitación Subsidiada, UPC - S⁴.

Mecanismos de identificación de potenciales beneficiarios

La identificación de los posibles beneficiarios del Régimen Subsidiado

3. A no ser que se indique algo diferente, esta sección del artículo se basa en el Acuerdo número 77 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, del 20 de noviembre de 1997.

4. La Unidad de Pago por Capitación Subsidiada, UPC-S es el valor promedio del costo persona - año del Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, establecido en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. A su turno, *El Plan Obligatorio de Salud Subsidiado, POS-O*, es el paquete de servicios de salud, a que tienen derecho los afiliados del régimen subsidiado; incluye acciones de promoción y prevención, atención de consulta externa, hospitalaria de menor complejidad, atención a la madre gestante y al menor de un año, y atención para enfermedades de alto costo (Definiciones tomadas del folleto elaborado por el Ministerio de Salud: el a,b,c. del Régimen Subsidiado de Seguridad Social en Salud 1997).

(RS) se debe hacer en todos los municipios del país mediante aplicación del Sistema de Selección de Beneficiarios de Programas Sociales (SISBEN). La aplicación de este Sistema, su implementación y administración estarán a cargo del Alcalde del respectivo municipio.

Selección de nuevos beneficiarios

Las Alcaldías elaborarán la lista de potenciales afiliados del Régimen Subsidiado con base en la información obtenida, según lo dispuesto en los artículos 3,4 y 5 del Acuerdo 77 del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud y la estimación de recursos disponibles para cada período de contratación.

Período de afiliación y libre escogencia de la ARS

El período de afiliación a una ARS será de un año. Todos los afiliados tienen el derecho de libre elección de ARS. El afiliado podrá trasladarse libremente de administradora cuando se cumpla cada período de afiliación, de acuerdo con un procedimiento establecido en el Acuerdo 77.

Carnetización de afiliados

Toda la población afiliada al RS deberá identificarse mediante el carnet que le expida la respectiva ARS y entregue de manera indelegable.

Una vez la Alcaldía o la Dirección de Salud verifique el listado de afiliados entregado por las ARS, procederá a suscribir los respectivos contratos de administración de subsidio, los cuales se registrarán por el derecho privado.

Pago a las ARS

Los pagos de las entidades territoriales a las ARS deberán efectuarse por

anticipado. Las entidades territoriales no podrán dilatar el pago so pretexto de incumplimiento de las ARS.

Las Empresas Solidarias de Salud, ESS.

En 1993, con aportes principalmente del Gobierno Nacional y en ocasiones de los Gobiernos Departamentales, y con contrapartidas de los gobiernos municipales, se inició el proceso de promoción y organización del programa de ESS. Posteriormente, al ser promulgada la Ley 100 a finales de 1993, la cual creó dos regímenes de Seguridad Social en Salud, el contributivo y el subsidiado, las Empresas Solidarias de Salud pudieron entrar a participar en este como administradoras preferenciales del Régimen Subsidiado. Para esto los requisitos establecían que las ESS debían acreditar ante la Superintendencia Nacional de Salud los siguientes requisitos:

- Un patrimonio equivalente a 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes por cada 5.000 afiliados; éste podrá estar compuesto por los aportes de los asociados, las donaciones y los excedentes que logren capitalizar.
- Un número mínimo de 5.000 afiliados a la fecha de suscripción del contrato o contratos de administración de subsidios y de 50.000 al finalizar el tercer año.
- Un margen de solvencia equivalente al 40% del valor mensual de la unidad de pago por capitación subsidiada.

2.2 Los factores organizacionales

2.2.1 La estructura jurídica

A finales de 1997 el 53% de las ESS

eran Asociaciones Mutuales, el 38% Cooperativas y el restante 9% habían adoptado otras formas como Corporaciones y Fondos. Las Asociaciones Mutualistas se rigen por el Decreto 1480 de 1989 en tanto que las Cooperativas lo hacen por la Ley 79 de 1988.

La ley 79 establece que las Cooperativas serán de responsabilidad limitada y que se limita la responsabilidad de los asociados al valor de sus aportes y la responsabilidad de las cooperativas para con terceros, al monto del patrimonio social (Art. 9). También establece que ninguna persona natural podrá tener más del 10% de los aportes sociales de una cooperativa y que ninguna persona jurídica más de cuarenta y nueve por ciento de los mismos (Art.5).

El Consejo de Administración, en el caso de las Cooperativas, y la Junta Directiva en el caso de las Asociaciones Mutuales, son los órganos permanentes de administración, ambos subordinados a las directrices y políticas de la asamblea general. Estas dos formas de organización deben contar con revisores fiscales y, adicionalmente, las cooperativas con Juntas de Vigilancia y las Asociaciones Mutuales con Juntas de Control Social. Tanto las Asociaciones Mutuales como las Cooperativas estarán sujetas a la inspección y vigilancia del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (Dancoop) y en el caso de las ESS al de la Superintendencia de Salud.

Número de asociados. En las 165 ESS visitadas durante la evaluación el número mínimo de asociados que se encontró fue de 16, inferior al mínimo establecido por la Ley 20 para el caso de cooperativas y 25 para Aso-

ciaciones Mutuales y el máximo de 20.619.

3. Métodos para recolectar la información

Los métodos que se emplearon para recolectar la información y apoyar el análisis fueron esencialmente dos:

(i) Visitas a 165 ESS dispersas en todo el territorio colombiano. Este parte se adelantó en cumplimiento del contrato con el Ministerio de Salud que ganó el Cimder en concurso público, para evaluar a las Empresas Solidarias de Salud, y permitió obtener indicadores de estructura, proceso y resultados mencionados en la sección de marco teórico.

(ii) Análisis de los instrumentos diligenciados por los profesionales de campo así como las copias de los documentos que estos recolectaron, particularmente de los planes de desarrollo y los estados financieros correspondientes al año 1997.

En esta parte del estudio se procesó estadísticamente la información y se obtuvo para cada una de las ESS una calificación y un puesto basados en ésta. La calificación se elaboró mediante una ponderación subjetiva de las diferentes calificaciones obtenidas en cada uno de los indicadores de proceso y resultado (como se recordará, el único indicador de estructura analizado fue la organización jurídica y en éste todas las ESS tenían la misma calificación, puesto que todas eran sin fines de lucro, principalmente cooperativas y asociaciones mutuales).

4. Resultados, análisis y recomendaciones

A. Evaluación de Estructura

4.1 Organización jurídica

Las formas jurídicas adoptadas por

las ESS ofrecen ciertas ventajas para su operación pero también algunas falencias.

Ventajas de las formas cooperativas y mutuales en el sector salud

Es bien conocido que el mercado de prestación de servicios de salud adolece de varias fallas que hacen que en estos la solución del libre juego de la oferta y la demanda no sea la mejor (Enthoven; Hsiao). En este contexto las organizaciones sin ánimo de lucro surgen como mecanismos atractivos para combinar las ventajas que se pueden obtener de la operación de la competencia con la minimización de los problemas que tiene en el sector la operación de empresas motivadas principalmente por el lucro. A manera de ejemplo, es teóricamente factible que una empresa sin ánimo de lucro sea menos propensa a buscar mayores ganancias seleccionando de manera no aleatoria la población de afiliados privilegiando a las personas jóvenes y sanas (*riesgo de selección*). (Aunque el valor de la UPC que recibe cada ARS por persona asegurada se ajusta por factores de edad y sexo, el relativo poco conocimiento que se tiene al momento de la relación entre las características del individuo y el gasto médico (Hsiao; Schlesinger) hace que el problema del riesgo de selección siga latente).

Otra ventaja tiene que ver con el comportamiento del personal médico (principal componente del costo de la prestación de servicios): se ha documentado que dicho personal tiende a no excederse en los tratamientos cuando consideran que los ahorros que se generen tendrán un beneficio social, en contraste con la conducta

que muestran cuando creen que estos irán a engrosar las arcas de los inversionistas privados (Schlesinger, Marmor and Smithey).

Otro factor que favorece a las entidades sin ánimo de lucro tiene que ver con la calidad de los servicios prestados. Manteniendo otros aspectos constantes, la calidad de los servicios prestados depende en alto grado de los insumos consumidos en la prestación de los servicios (o sea del costo). Cuando la presión por obtener utilidades es muy fuerte, el peligro de disminuir la calidad se vuelve más inminente. En el caso de la actividad de aseguramiento de salud, sus características hacen que la evaluación de calidad sea particularmente complicada. Esta dificultad se acentúa en el régimen subsidiado en Colombia por las personas que se benefician de éste, que al no haber tenido antes el servicio cualquiera les puede parecer bueno, y por la incapacidad reiterativa del Estado para controlar aspectos tan sutiles y complejos como estos. Al eliminar la presión por obtener utilidades, se reduce el apremio por disminuir la calidad.

(El profesor Gray sugiere otro aspecto relacionado y tal vez más polémico: que las personas que se vinculan a entidades sin ánimo de lucro tienen motivaciones diferentes a las restantes y que por esta razón la probabilidad de que se dejen atraer por actividades fraudulentas es menor (Gray)).

A estas ventajas de las formas jurídicas sin ánimo de lucro en el sector hay que añadir la que tienen para inducir cambios en la cultura y la conducta de la población en general, el otro gran propósito de las ESS.

Esta es ampliamente reconocida por la comunidad académica (Gray; Austin: 132/4; Ostrom, Schroeder and Wynne). Colombia, de otra parte tiene una larga tradición con este tipo de empresas (Arango) las cuales parecen ser más afines con sus ideologías y creencias y por lo tanto, son más propicias para obtener el apoyo de la comunidad, que las que exhiben el lucro como su principio motor.

Puntos débiles de la organización sin ánimo de lucro

En primer lugar, el *estatus* de propietario con derecho residual restringido sobre los excedentes que genera la organización y, principalmente, la norma de una persona = un voto, constituyen incentivos de más bajo poder (frente a los que tienen las organizaciones en las que el voto es proporcional a los aportes de capital y los propietarios tienen mayor discreción sobre los excedentes o utilidades generados) para controlar el desempeño de la gerencia y los empleados del ente cooperativo. Consecuentemente es de esperarse una menor preocupación por la eficiencia organizacional, lo cual puede retardar el crecimiento y desarrollo de estas empresas, y, en casos extremos, conducir a su insolvencia financiera y posterior liquidación.

En segundo lugar, estas organizaciones generalmente adolecen del barómetro último del éxito empresarial, la medida de utilidad. La cifra de

ganancia o pérdida en las empresas con fines de lucro es simultáneamente indicador de eficiencia y eficacia. En la mayor parte de Organizaciones sin ánimo de lucro no existe medida equivalente que indique que también está alcanzando sus metas y utilizando los recursos a ella confiados. Este es un problema que parece ser particularmente álgido en el caso de empresas del sector salud (Teisberg, Porter y Brown).

En tercer lugar, muchas de estas organizaciones operan en sectores o subsectores en los que son prácticamente monopolios. La ausencia de la disciplina que impone el mercado induce a que con frecuencia se presente desperdicio y negligencia con respecto al control de los costos (se ha detectado que en muchos casos otorgan remuneraciones excesivas a sus ejecutivos, los cuales, con frecuencia se disfrazan en forma de extras como asignación de vehículos, financiación de viajes, etc), y son sometidas por sus directivos a riesgos excesivos⁵.

Otras limitaciones que se han documentado incluyen: la menor capacidad para conseguir el capital necesario para crecer (Schlesinger, Marmor and Smithey), la mayor dificultad para atraer y retener talento gerencial de nivel comparable al de las organizaciones capitalistas, y la reticencia de los fundadores, observada en muchos casos, para compartir con nuevos cooperados los beneficios.

5. Herzlinger (1996:97) reporta que el presidente de United Way of America. «Posiblemente la primera organización sin ánimo de lucro en el país» fue sentenciado a prisión en 1995 por defraudar a la organización en un millón doscientos mil dólares. La revelación de su remuneración (463.000 dólares al año) causó indignación entre la comunidad y grandes perjuicios a la organización que vio reducidos de manera considerable sus ingresos y tuvo consecuentemente que despedir más de 100 empleados.

Recomendaciones para apuntalar falencias de la *estructura* de empresas sin fines de lucro

- a. Fortalecimiento de la función de control y monitoreo de la gerencia que ejercen los Consejos de Administración o Juntas Directivas. La evaluación encontró que esta función no era ejercida adecuadamente (por ejemplo, muchos consejos directivos no inspeccionaban los Estados Financieros de las organizaciones de manera rutinaria). Adicionalmente se halló que en varios casos los contadores y los revisores fiscales de las ESS eran la misma persona. Parece urgente que los miembros de los organismos de dirección máximos participen en actividades de capacitación en las que se examine el papel trascendental de dicho organismo en el funcionamiento eficiente y la supervivencia de este tipo de organizaciones (en ausencia de mercados competitivos y de entidades de regulación y vigilancia efectivos, el papel de las Juntas o Consejos se torna aún más importante.)
- b. Las reformas en la reglamentación de la supervisión de entidades cooperativas en el país deberían ir un poco más lejos de las tomadas a raíz de las crisis de las cooperativas financieras a finales de 1998 y abarcar otros aspectos. El primero es facilitar que otras organizaciones y personas participen en el análisis periódico del desempeño financiero/económico de las organizaciones. Esto supone, implícitamente, la adopción de un modelo de control económico diferente al que predomina en el país, según el

cual la responsabilidad de éste se deposita en unas cuantas organizaciones estatales (Superintendencias, Contraloría). La concepción sugerida facilita y estimula la participación en el control de otros actores sociales como universidades, centros de investigación, y la comunidad en general. Según este enfoque, además de velar porque las entidades bajo su jurisdicción reporten informes técnicamente preparados, las entidades de vigilancia y control deberían responsabilizarse de su difusión (colocándolos, por ejemplo, en una página de Internet de libre acceso). La Superintendencia Bancaria ha avanzado en esta dirección en lo que hace referencia a la información de bancos y otros intermediarios financieros. Sin embargo, otras organizaciones estatales tienden a bloquear o dificultar el acceso a sus bases de datos a investigadores o personas independientes.

- c. Mejorar la calidad de la información que reportan los entes bajo su jurisdicción, debería ser también objetivo prioritario de los organismos de vigilancia y control del Estado. Algunas de estas entidades parecen identificar esta labor con pedir cada vez mayor información sin tomar en cuenta los costos que representan para las organizaciones cumplir con tales requerimientos. Esta concepción es errónea; las entidades de vigilancia y control deben demandar el reporte de unos pocos estados financieros (¿para qué se requiere que las empresas reporten tanto el *Estado de Cambios en la Situación Financiera*

como el *Estado de Flujos de Efectivo* si este último condensa bien la información contenida en el primero?) e informes complementarios (que parecen ser de mayor utilidad para la gerencia de las propias organizaciones como el Balance Social) y dedicar ingentes esfuerzos para que la información recibida sea oportuna y confiable. Aunque requerimientos diferenciales de reportes financieros ya existen en el país, podría pensarse en extender aún más esta práctica con el fin de aliviar la carga que representa para las empresas pequeñas elaborar y reportar cierto tipo de información cuyo conocimiento y análisis por parte de las entidades reguladoras y la comunidad tiene menos relevancia correspondiente a empresas de gran envergadura cuyo desempeño afecta a grupos más amplios de la sociedad.

- d. Las entidades de vigilancia deben mostrar permanentemente, no sólo que analizan la información que reciben, sino que toman decisiones basadas en los resultados de los análisis (por ejemplo, despojar a los infractores del tratamiento tributario preferencial propio de su organización jurídica.). Aunque la DIAN ha penalizado a varias cooperativas por no justificar apropiadamente su carácter tributario especial, es frecuente el caso de que las autoridades de supervisión reciban la información que ellas mismas han requerido y que las entidades vigiladas han producido, en ocasiones con mucho trabajo y costo, la depositen en sus anaqueles y sólo la utilicen en caso de que surja un escándalo mayor.

4.2 Incentivos

4.2.1 En los contratos entre los entes territoriales y las ESS éstas se comprometen a prestar a cada afiliado los servicios especificados en el POS-S a cambio de un valor fijo por año por afiliado a la UPC-S. Con esta forma de contratación, los ingresos para la organización aseguradora comienzan a causarse inmediatamente después de firmado el contrato y quedarán completamente realizados cuando expire el período de contratación. Este tipo de contratos puede incentivar a los que reciben la capitación (en este caso las ARS) a tratar de que los asegurados no se presenten a la IPS a demandar ciertos servicios (particularmente los de promoción y prevención). Efectivamente, por cada servicio que una IPS preste a un afiliado - si la relación **ARS - IPS** se rige por contratos de pago por servicio o por evento la aseguradora verá incrementados sus costos y consecuentemente disminuidos sus excedentes (si el contrato ARS-IPS es también por capitación, es la IPS la que tendrá incentivos para procurar que los servicios no se presten). En el largo plazo la no prestación de servicios de prevención y promoción incrementará los costos globales de prestar los servicios previstos en el POS. Sin embargo, la posibilidad de que la ARS que se beneficie de los ahorros futuros que tendrá de prestar en el tiempo presente los servicios de promoción y prevención, sea diferente a aquella que recibe corrientemente la UPC, puede ser un poderoso incentivo para que esta última prefiera maximizar unos ingresos netos de corto plazo conocidos con certeza, que otros, mayores en el largo plazo, pero sujetos a un

factor de incertidumbre alto (véase Luft and Greenlick).

- e. Deberían establecerse mecanismos para lograr que la tasa de desafiliación de las ESS, la cual en la evaluación se encontró baja, se mantuviese así. La razón de esto es que los ahorros de costo de este cambio en el patrón de utilización de servicios sólo pueden ser apropiados por las empresas individuales si los beneficiarios de la prevención y educación permanecen afiliados largo tiempo; de otra forma transferirán los ahorros a las nuevas aseguradoras que los acojan.

4.2.2 Cobro de copagos y cuotas moderadoras. Algunas ESS estaban utilizando estos mecanismos para compartir costos. Debido a que hay evidencia que con poblaciones de muy bajos ingresos tales instrumentos pueden no ser costo eficientes, aquí se propone que a los afiliados del régimen subsidiado no se les cobren copagos ni cuotas moderadoras. Sin embargo, es necesario tomar acciones para evitar el uso innecesario de los servicios.

- f. Recomendación: Se propone para esto que en los programas de educación se incluya un módulo en el que se concientice a la comunidad de los peligros de este tipo de comportamiento (dificultad de aumentar la cobertura del POS-S, disminución en la tasa de crecimiento de la población afiliada, mayores costos administrativos y consecuentemente menores excedentes para las ESS, etc.).

4.3 *Diversificación del riesgo.* Cuando una ARS se compromete a prestar todos los servicios del POS a una ta-

rifa fija por afiliado está asumiendo el riesgo de que el costo de prestar tales servicios exceda el valor de la UPC y por lo tanto tenga que operar a pérdida. La rentabilidad de esta actividad o negocio está altamente correlacionada con la posibilidad de diversificar adecuadamente el riesgo de tener un grupo de afiliados con enfermedades de tratamiento más costoso que el promedio de la población (bajo el supuesto de que, como parece ser el caso la UPC-S haya sido correctamente estimada para la población colombiana). En el ámbito internacional parece que el número mínimo necesario para prestar todos los servicios está por el orden de 8.000 ó 10.000 afiliados (en el Reino Unido organizaciones de menos de 8.000 afiliados tienen restricciones para operar —Chernichovsky, 1995:365; el profesor Enthoven sugiere en E.U. un tamaño igual o superior a 10.000— Enthoven, 1993:35).

- g. Recomendación. A pesar de los reaseguros por enfermedades catastróficas que deben adquirir las ARS, parecería que la ESS con niveles de afiliados inferiores a 8.000 o 10.000 estaría en situación vulnerable por efecto de una inadecuada diversificación. El mostrar excedentes en un determinado año, como 1997, no garantiza que dichos resultados sean sostenibles en el largo plazo. No parece razonable, entonces, tratar de mantener empresas cuya probabilidad de alcanzar tal volumen de actividad parezca muy reducida.

4.4 *Economías de escala y de alcance.* El negocio del aseguramiento parece estar sujeto a *economías de escala* (Fedesarrollo, 1993:16/7). El ori-

gen de los menores niveles de costos asociados con los mayores volúmenes parece estar principalmente en la naturaleza de los gastos de mercadeo y publicidad, la indivisibilidad de ciertos insumos (como los computadores y el software necesario para manejar las voluminosas bases de datos requeridas), la mayor especialización de los recursos, los menores precios unitarios de los insumos adquiridos en grandes cantidades, y el mayor poder de negociación con proveedores que normalmente va asociado con el mayor tamaño. Aunque el autor no conoce estudio empírico que recomiende un número mínimo de afiliados con el fin de poder capturar beneficios de las economías de escala, la mera presencia de este factor parece hacer recomendable que los reguladores busquen alternativas diferentes para la prestación de los servicios de aseguramiento en zonas donde la afiliación a las ESS sea menor a un cierto número.

En el caso de las ESS se podría especular que la doble función asignada a ellas de aseguradoras y promotoras de la cultura de la solidaridad, hace factible que se presenten *economías de alcance (scope)*: puede resultar más económico prestar simultáneamente los dos servicios que dedicar una empresa a prestar el servicio de aseguramiento y otra a trabajar en el cambio de cultura. Esto en razón que es más probable que el cambio cultural sea interiorizado más fácilmente por la población cuándo éste se trabaja alrededor de un problema específico: el del aseguramiento y mantenimiento de salud, que cuando se trata en abstracto (esto podría asimilarse a lo que los economistas institucionales denominan conoci-

miento tácito, el cual es sólo parcialmente comunicable y se trasmite mejor mediante el esquema de aprender haciendo (North, 1990: 100).

B. Evaluación de Eficiencia

4.5 En cuanto al factor eficiencia, la evaluación mostró resultados heterogéneos. Un número importante de empresas tuvo durante 1997 resultados satisfactorios (márgenes de utilidad bruta y neta positivos); la mediana del índice *rentabilidad sobre el activo total* fue de un 20.3 4%, cifra que se incrementó para la razón *rentabilidad sobre el patrimonio* a un 54. 8% a través del uso de deuda, que para la mayoría de las empresas pareció ser prudente. Contribuyó también de manera importante a las relativamente buenas cifras de rentabilidad de este sub-grupo de ESS el hecho de que la mitad de empresas tuvieron ingresos que excedieron a sus activos en aproximadamente dos veces (mediana de la *rotación del activo total* = 2.06), lo cual refleja una utilización de los recursos razonable. Un porcentaje no despreciable (aproximadamente el 20% de las que facilitaron informes a los evaluadores), sin embargo, tuvo niveles de costos superiores a los de ingresos. Varias de las recomendaciones presentadas en los párrafos anteriores, de ser acogidas, llevarían muy probablemente a mejoras en la eficiencia. En los apartes siguientes se proveerán algunas ideas adicionales cuya finalidad última es la misma: lograr un mejor uso de los recursos financieros empleados por estas organizaciones.

h. Recomendación para incentivar una mayor conciencia de economía y control de costos. La técnica gerencial conocida como *benchmarking*

king puede ayudar a la gerencia de las ESS a identificar formas efectivas de reducir costos. Dicha técnica consiste en conseguir información de los resultados obtenidos y los procesos utilizados por las empresas líderes en el sector (o por los más cercanos competidores) y en incorporar los procesos que se asocien con los mejores resultados. Para poder obtener los beneficios de esta comparación proactiva es necesario que alguna institución (ej. la Superintendencia de Salud o la Confederación de ESS) recoja la información, la procese y la haga disponible a todas las empresas. Información tal como la que aquí se sugiere será indispensable para el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud en su papel regulador cuando trate de regular el accionar de las varias ESS para las que por su situación geográfica no es de esperarse que enfrenten condiciones de competencia.

4.6 Otras sugerencias para reducir costos operacionales de las ESS

i. Las ESS que no prestan ellas mismas los servicios de prevención y promoción podrían reducir sus costos realizando estas actividades. Empresas Solidarias de tamaño grande (por ejemplo, con volumen de afiliados igual o superior a 50.000) deberían estudiar la posibilidad de crear sus propias unidades que presten servicios de atención primaria, y de niveles I, II y III (dependiendo de su localización). Esto les permitiría ganancias en eficiencia las cuales se derivan principalmente de ahorro en tiempo de los médicos, ahorro de

rivado de la mejor utilización de equipo (se evita la duplicidad), concentración de los médicos en un solo sitio, mejor control de la utilización de las camas, y, garantía de un adecuado volumen de pacientes (Luft, 1987:358). En vez de adquirir una IPS existente, con todos los problemas que ésta puede tener derivados del anterior esquema de subsidio a la oferta, a las ESS (de tamaño grande) les convendría crear sus propias unidades. La evolución en esta dirección sólo sería una confirmación, en un contexto social bastante diferente, pero como respuesta al mismo problema, de la tendencia que se observa en USA hacia la conformación de Sistemas de Gerencia de Atención de Salud Comunitaria notada por Shortel, Gillies and Devers (1995).

j. Para los servicios de promoción y prevención, el uso de personal con poca capacitación parece producir ahorros en costos. Estos costos se pueden reducir aún más si se utiliza moderna tecnología (pueden emplearse videos para enseñar a los afiliados aspectos básicos de prevención y promoción de salud, en vez de trabajar con personas o familias individuales (ver discusión de estas y otras formas de reducir costos de atención primaria en salud en Barona, Robertson, Becerra y Shepard).

k. Costos administrativos. La relativa homogeneidad de las actividades que realizan las ESS facilita la estandarización de muchos procesos y procedimientos (contabilidad, facturación, pagos). La Federación o la Confederación de ESS

podría contratar con firmas especializadas el diseño técnico de algunos de estos procedimientos con el fin de lograr diseños eficientes y costos reducidos por empresa.

1. Parece conveniente fortalecer mecanismos de control social que estimulen la participación de grupos de la comunidad en la dirección y control de las ESS. En este sentido podría requerirse a las ESS que publiquen en boletines didácticos de bajo costo, en carteleras, sus objetivos y metas anuales, así como sus logros. Aunque no es de esperarse que la mayoría de la comunidad se interese por conocer esta información, algunos pocos probablemente lo harán y tendrán de esta forma oportunidad de hacer sugerencias. Adicionalmente, estos mecanismos hacen que los directores de las ESS se vean en la obligación de refinar y precisar sus metas (recuérdese las falencias anotadas a los planes de desarrollo de varias de estas organizaciones) y de dar explicación por sus logros y sus equivocaciones.

5. Comentario acerca de la presencia de externalidades asociadas a la operación de las Empresas Solidarias de Salud.

La puesta en funcionamiento de las empresas solidarias tiene algunas externalidades positivas, las cuales, aunque no se han medido, sí merecen ser al menos mencionadas ya que algunas de ellas pueden ser importantes.

En primer lugar, la operación de algunas ESS puede estar contribuyendo a la generación de competencia entre ARS y de conciencia sobre la importancia de hacer un uso eficien-

te de los recursos. Hasta la Ley 100 de 1993, el modelo de salud colombiano descansaba sobre el concepto del subsidio a los hospitales y demás proveedores de salud pública. Bajo éste los hospitales, centros y puestos de salud no tenían incentivos para aumentar su eficiencia; como resultado el desbordamiento de las inversiones y los costos se volvió la norma, lo cual a la larga se tornó insostenible en un país con escasos recursos como es Colombia. La Ley 100 introdujo la competencia en el sector; unas nuevas entidades fueron creadas para adquirir los servicios de salud a nombre de los beneficiarios (las EPS y ARS) las cuales debían buscar (tenían incentivos para hacerlo) entre los diferentes proveedores aquellos que les ofreciesen las mejores condiciones de precio y calidad. Los proveedores para ser seleccionados por las EPS y las ARS debían entonces esmerarse por ofrecer precios competitivos y, por ende, por controlar sus costos. Por su parte las compradoras de servicios deben competir por atraer afiliados. Al no poder competir con precio deberán hacerlo con servicios. La presencia en el mercado de las ESS significa que en las zonas urbanas el resto de ARS, que no son muchas, enfrentan una mayor competencia y el modelo en la práctica se acerca más al planeado. En las zonas rurales, la sola creación de una ESS es una señal a los centros y puestos de salud, que el modelo es ahora otro y que deben esforzarse por operar eficientemente. Por los factores mencionados antes, aunque las ESS sólo tienen aproximadamente un 30% de la población del régimen subsidiado, su mera existencia puede estar significando mejores condiciones para

el 70% restante, afiliado con otras ARS.

En segundo lugar, algunas de las ESS que están en funcionamiento pueden ser utilizadas como centros de docencia y entrenamiento de profesionales que trabajan en el campo de la salud (médicos, enfermeras, contadores, administradores...). La posibilidad de realizar prácticas en algunos lugares apartados, con problemas muy específicos quizás no existentes en otras partes, constituye una oportunidad de ofrecer una formación del talento humano de mejor calidad (más relevante a las necesidades y problemas de la comunidad).

En tercer lugar, y relacionado con el punto anterior, la operación de las ESS, particularmente en las zonas apartadas brinda la oportunidad de obtener información sobre las características de la población, su situación social, su perfil epidemiológico. La conformación de una buena base de datos con este tipo de información es crucial para realizar investigación que permita una mejor planeación y operación del modelo de salud colombiano.

En cuarto lugar, las ESS han jugado un papel de promoción del cambio cultural que puede ser importante y es el mostrar a sectores marginales de la población que un sistema alternativo al del servicio de caridad es viable. Este efecto demostración puede ser un componente importante para cambiar la cultura de la población, de una en que la persona espera que todo se le dé, a otra en que ella debe contribuir (solicitando su carnet, participando en las labores de educación y promoción de la salud) a su propio bienestar; que ella interio-

rice que éste es responsabilidad del Estado pero también suya. Aunque otras ARS hubieran podido cumplir este papel, es difícil que esto se hubiera logrado en ciertas áreas remotas donde las ESS están llegando.

BIBLIOGRAFÍA

ARANGO, M. *La economía solidaria: una alternativa económica y social*. Corselva, Medellín, 1997.

AUSTIN, J.E. *Managing in Developing Countries*. The Free Press, New York, 1990.

BARONA, B., R.L. ROBERTSON, D. SHEPARD y V.H. BECERRA. *Costos de un programa de atención primaria de salud basado en voluntarias*. *Colombia Médica*. Vol. 28 No. 2, abril-junio, pp.85-91, 1997.

BERMAN, H.J., L.E.WEEKS, and S.F. KUKLA. *The Financial Management of Hospitals* (Seventh edition) Health Administration Press, Ann Arbor, Michigan, 1990.

CARTER, N., KLEIN and P. DAY. *How, Organisations Measure Success*. Routledge, London, 1992.

CIMDER. *Informe de evaluación de Empresas Solidarias de Salud*. Santiago de Cali, 1998.

COLCLOUGH, Ch., y J. Manor (compiladores). *¿Estados o mercados? El neoliberalismo y el debate sobre las políticas de desarrollo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

Colombia Health Sector Reform Project. Harvard University. School of Public Health. Report on Colombia Health Sector Reform and Proposed Master Implementation Plan. Cambridge, MA, August, 1998.

- Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud. *Acuerdo Número 77*. Santafé de Bogotá, noviembre, 1997.
- *Acuerdo Número 81*. Santafé de Bogotá. Diciembre, 1997.
- CHERNICHOVSKY, D.C. Health System Reform in Industrialized Democracies: An Emerging Paradigm. *The Milbank Quarterly*. Vol. 73, No. 3, pp. 3 19-172, 1995.
- CHURCHILL, N.C. and V. Lewis. *The Five Stages of Small Business Growth*. *Harvard Business Review*, 61, May-June, 30-50, 1983.
- DEMURO, P.R. *The Financial Manger's Guide to Managed Care & Integrated Delivery Systems*. Irwin. Chicago, 1995.
- DONABEDIAN, A. *A guide to Medical Care Administration II. Medical Care Appraisal Quality and Utilization*. American Public Health Association, New York, 1969.
- ENTHOVEN, A. *The history and principles of managed competition*. *Health Affairs*, Supplement, 1993.
- FEDESARROLLO. *La Seguridad Social en Salud*. Programa para el Mejoramiento de la Gestión Hospitalaria-GEHOS. Santafé de Bogotá, 1993.
- GRAY, B.H. *Ownership Matters: Health Reform and Future of Nonprofit Health Care*. *Inquiry* 30: 352-361, 1993.
- GRINDLE MS and ME & HILDERBRAND. *Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What can be done? Public Administration and Development*. V15: 441-463, 1995.
- HERZLINGER, R.E. *Can public trust in Nonprofits and Government Be Restored?* *Harvard Business Review*. March-April, 1996
- HSIAO, W. *Abnormal Economics in the Health Sector*. En P. Berman (editor). *Health Sector Reform in Developing Countries. Making Health Development Sustainable*. Harvard Series on Population and International Health. Harvard University Press. Boston, 1995.
- LUFT, H.S., *Health Maintenance Organizations. Dimensions of Performance*. Transaction Books. New Brunswick, 1987.
- LUFT, H.S. and M.R. GREENLIK. *The contribution of Group and Staff-Model HMOs to American Medicine*. *The Milbank Quarterly*, Vol. 74: 445-467, 1996.
- MINISTERIO DE SALUD. Dirección General de Seguridad Social. Subdirección del Régimen Subsidiado. *El a, b, c del régimen subsidiado*. Santafé de Bogotá, 1997.
- MINISTERIO DE SALUD. Departamento Nacional de Planeación. *Empresas Solidarias de Salud*. Documento CONPES SOCIAL DINP-UDS-Minsalud 001. Santafé de Bogotá, 21 de febrero de 1993.
- MOLINA, C.G. y U. GIEDION. Cuantificación Financiera de un sistema de Seguridad Social en *Salud, Informe Final*. Estudio elaborado para el Programa de Mejoramiento de la Gestión Hospitalaria-GEHOS, Bogotá, enero de 1993.
- NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- OSTROM, E.,L. SCHROEDER and S. WYNNE. *Institutional Incentives and*

Sustainable Development. Boulder, Co. Westview Press, 1993.


PAGANINI, J.M. *Quality, and Efficiency of Health Care*. Pan American Health Organization. Washington D.C., 1993.

SCHLESINGER, M. COUNTERVAILING, Agency: *A Strategy of Principled Regulation under Managed Competition*. *The Milbank Quarterly* 75(1): 35-87, 1997.

SCHLESINGER, M., T.R. MARMOR and R. SMITHEY. Nonprofit and For-Profit

Medical Care: Shifting Roles and Implications for Health. *Policy Journal of Health Politics, Policy and Law*. Vol. 12, No. 3, Fall: 427-457, 1987.

SHORTELL, S.M., R.R. GILLIES and KI. DEVERS. *Reinventing the American Hospital*. *The Milbank Quarterly*, Vol. 73: 121-160, 1995.

TEISBERG, E.O., M.E. PORTER, and G.B. BROWN. En ME Porter. *Ser competitivo*. *Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto, Bilbao pp. 409-430, 1999. 

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

QUESOS ANDINO S.A.* CASO DE ESTUDIO

MARTHA LUCÍA ARISTIZÁBAL

LUIS FERNANDO ORTIZ

HÉCTOR FABIO POLANÍA

HERNANDO RAMOS

Estudiantes del Programa de Posgrado de Especialización en Mercadeo.

INTRODUCCIÓN

Una mañana del 8 de octubre de 1996 se encontraba el grupo de gerentes de «Quesos Andino S.A.» evaluando los resultados de la situación del mercado, entregados por Nielsen.

El señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía, cuestiona a la Gerente de Mercadeo, señora Stella García, sobre el comportamiento de la participación de mercado en el canal tradicional, con respecto a la competencia.

Inmediatamente el señor Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas, toma la palabra: «Es muy importan-

te que usted sepa que la competencia ha incrementado su cobertura de distribución hacia el canal tradicional, mientras que la Compañía continúa con problemas en la calidad de distribución y con productos muy enfocados hacia el canal de autoservicios».

El señor Douglas propone entonces realizar un Comité Comercial al día siguiente, para evaluar las cifras con más detalles y plantear los objetivos y las estrategias que se desarrollarán a nivel de canal y de producto.

Durante 22 años, la empresa productora y comercializadora de quesos,

1. Este caso fue preparado por Martha Lucía Aristizábal, Luis Fernando Ortiz, Héctor Fabio Polanía y Hernando Ramos, en la Universidad ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de la Especialización en Mercadeo. Su asesor fue Silvio Escobar Naranjo. Es propiedad del ICESI. Santiago de Cali, Colombia, 7 de julio de 2000.

«Quesos Andino S.A.», orientó su distribución de ventas hacia el canal de autoservicios, posicionándose como una de las más importantes a nivel nacional.

ANTECEDENTES

El 15 de enero de 1974 nace en Santafé de Bogotá la empresa Quesos Andino S.A. fundada por tres profesionales americanos que habían llegado a Colombia a realizar sus experiencias de postgrado, Frank Mackenzie, Robert Douglas y John Smith, los cuales pusieron en funcionamiento esta pequeña empresa productora de quesos, que contaba con diez empleados, una procesadora, una prensa, una mezcladora y una camioneta de reparto. Un año después ya producían 6.000 libras semanales de queso.

Con el liderazgo de Robert Douglas, quien gerenció la empresa desde sus comienzos, paulatinamente se fueron incorporando nuevos accionistas pertenecientes al sector alimenticio de la zona, lo cual fortaleció la compañía convirtiéndose posteriormente en una Sociedad Anónima cerrada, que más tarde abrió sus puertas accionariamente a sus principales ejecutivos.

Con el paso del tiempo y la asertividad de sus estrategias, Quesos Andino S.A. se ha consolidado en el mercado como una de las más importantes empresas del país y sus productos son reconocidos como de la más alta calidad en Colombia.

VISIÓN

Alcanzar en el 2002, el liderazgo del mercado nacional de productos lácteos de alta calidad e innovación, im-

pulsada por marcas confiables y ampliamente apetecidas por los consumidores dinámicos y modernos.

ESTRUCTURA

Se adjunta el organigrama de Quesos Andino S.A. (Ver pág. 69)

EL MERCADO

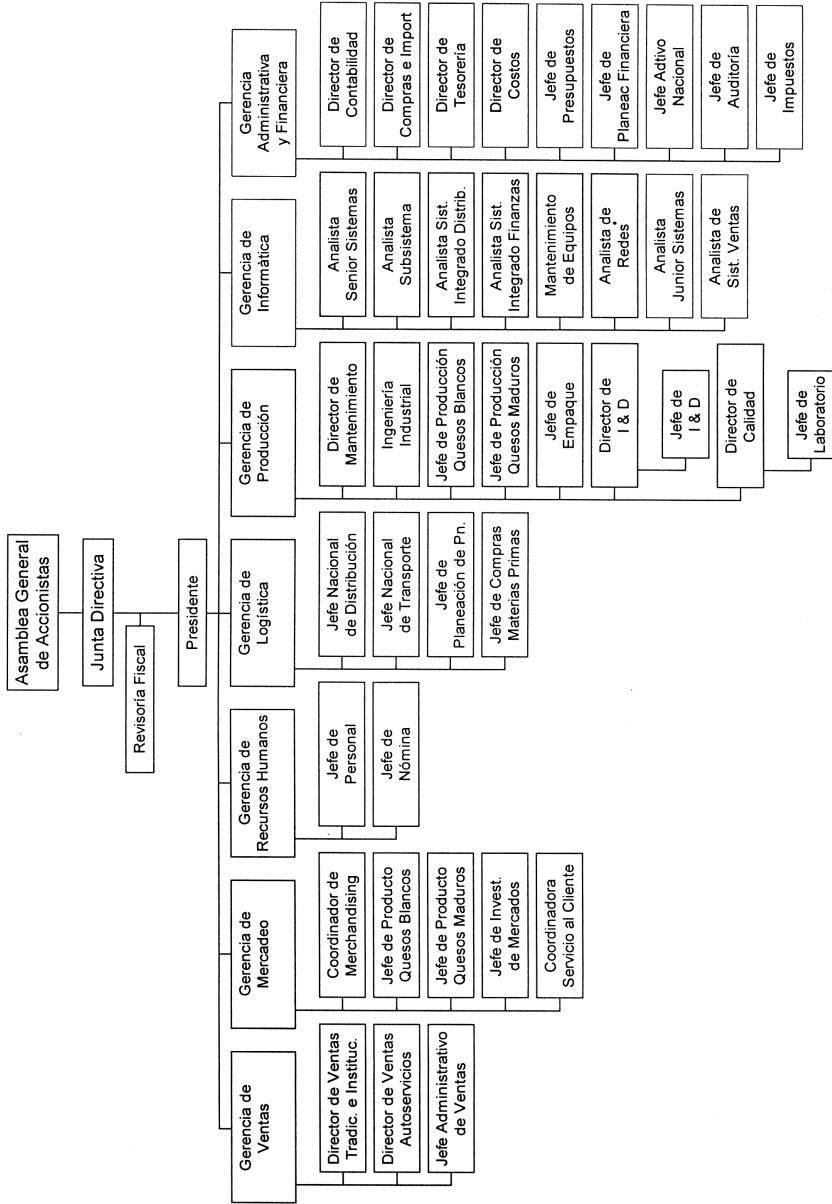
El mercado de queso en Colombia está dividido en cuatro grandes compañías, las cuales representan el 80% de participación en el mercado y el restante está conformado por otras pequeñas empresas productoras de queso, las cuales representan todas el 20%.

En la actualidad (1996), Quesos Andino S.A. es la segunda empresa nacional en participación de mercado, la cual alcanza el 23%. El líder del mercado actual es la empresa Los Alpes, cuya participación representa el 33% (Ver Anexo1).

En cuanto a imagen de marca, Quesos Andino es reconocida en el país por ser una marca joven, innovadora y dinámica. Por otro lado, Quesos Los Alpes es una marca reconocida por su tradición, confiabilidad y desarrollo de productos de alta calidad.

Con respecto a la inversión publicitaria, Quesos Andino destinó para 1996, un presupuesto equivalente al 1% de las ventas netas, o sea, US\$370.000. Se estima que el líder del mercado, Quesos Los Alpes, destinó para este mismo año un presupuesto de inversión publicitaria del 1% de sus ventas netas totales, que equivale a US\$530.000. El estimado surge de un análisis de pautas publicitarias, medios utilizados, frecuencia de pauta, etc.

ORGANIGRAMA DE QESOS ANDINO S.A.



Compañía	Ventas (US\$mm)	Participación de mercado (US\$mm) (%)	Volumen de ventas (Ton.)	Participación de mercado (Ton.) (%)
Los Alpes	53	33	14.000	31
Andino S.A.	37	23	10.000	22
La Montaña	24	15	6.500	14
El Costeño	14	9	4.500	10
Otros	31	20	10.000	22
Total	160	100	45.000	100

Otro aspecto en el cual el líder conserva una ventaja competitiva frente a Quesos Andino, es que son más agresivos en la implementación de estrategias promocionales, buscando siempre guardar la fidelidad de los clientes a través de programas y concursos, destinando mayores recursos para este tipo de actividades.

Quesos Andino S.A. ha sido una empresa que ha orientado sus ventas hacia el canal de autoservicios, razón por la cual sus productos han sido diseñados específicamente para este canal.

La compañía también ha incursionado en el canal tradicional, pero su estructura de ventas y el portafolio de producto no diferenciado, no han permitido aumentar la participación de mercado en este canal.

El objetivo de mercadeo para Quesos Andino S.A. al iniciar el 2002, será alcanzar el 30% de participación en el mercado en volumen, estimando que el mercado total de la categoría crezca un 5% para el mismo período, teniendo en cuenta que el mercado de quesos se encuentra en un período de madurez. Para lograr este ob-

jetivo, la Gerente de Mercadeo planea invertir en publicidad US\$2,5 millones en el período, incrementando la inversión de una manera escalonada de acuerdo con el comportamiento de las ventas.

SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA

El 9 de octubre de 1996, se realiza el Comité Comercial en la oficina del señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía. Asistieron a la reunión las siguientes personas:

- Robert Douglas, Presidente de la Compañía.
- Stella García, Gerente Nacional de Mercadeo.
- Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas.
- Juan Cardona, Director de Ventas Canal Tradicional.
- Pablo Manrique, Director de Ventas Canal Autoservicios.
- Claudia Olano, Jefe de Producto Quesos Blancos.
- Luis Mario Giraldo, Jefe de Producto Quesos Maduros.

- Mauricio Hurtado, Gerente de Logística.

El Presidente, Robert Douglas, abre la reunión y dice: «Estoy muy preocupado por la situación de las ventas y la participación de mercado que tiene la compañía actualmente en el canal tradicional. Nuestros principales competidores están ganando cada día más participación en este canal, aprovechando nuestra lentitud en el desarrollo de estrategias dirigidas al mismo».

La Gerente de Mercadeo, Stella García manifiesta que por la participación interna de ventas han enfocado todas las actividades estratégicas hacia el canal de autoservicios y que al canal tradicional no se le ha apoyado con publicidad ni con actividades específicas.

El Director del Canal Tradicional, Juan Cardona, le expresa al Presidente que desde mediados de año se ha estudiado la necesidad de crear productos diferenciados para el canal tradicional, ya que por la situación económica del país, el comprador de la tienda tiene menos dinero, lo que hace que compre raciones diarias de producto.

Informa además, que se han adelantado con el Departamento de Mercadeo los análisis que permiten estimar las proyecciones de ventas y niveles de participación de mercado que se quieren alcanzar, con el lanzamiento de estos productos diferenciados.

Stella García comenta que en el mes de julio le fueron entregados, por parte de la empresa de investigación de mercados contratada, los resultados en los que se identifican las necesi-

dades de consumo del tendero, el proceso de compra por parte del consumidor y el tipo de empaque adecuado para el canal tradicional.

Uno de los aspectos concluyentes en estos estudios es que regularmente la venta de estos productos al tendero se hace en presentaciones de kilo, teniendo éste que porcionarlos en forma manual para venderlos al público, lo cual hace que los productos sufran alteraciones en la calidad por la manipulación a la que se ven expuestos.

Con los resultados obtenidos en la investigación y los niveles de ventas alcanzados con estos productos en el canal tradicional, se muestra el cuadro en el que se determina por parte de los Gerentes de Mercadeo y Ventas cuáles serán los incrementos en ventas y participación de mercado que se tendrán para estos productos en nuevos empaques individuales (Ver Anexo 2).

El Gerente Nacional de Ventas, Darío Espinosa, afirma que con la estructura actual es muy difícil mejorar la participación interna de ventas del 20% en el canal tradicional, al igual que incrementar la distribución numérica del 22% y distribución ponderada del 31%, en el mismo canal. Actualmente, el líder de la categoría tiene una distribución numérica del 31% y una distribución ponderada del 59% en el canal tradicional.

La Jefe de Producto Quesos Blancos, Claudia Olano, señala que ya ha solicitado al departamento de I & D, el análisis de la factibilidad técnica y económica de lanzar los productos Queso Cuajada y Queso Campesino en empaques individuales.

QUESOS ANDINO S.A. VENTAS EN KILOS POR PRODUCTO

Producto	1993	1994	1995	1996	1997*	1998*	1999*	2000*
Queso Doble Crema	46.660	49.116	50.118	51.668	65.000	66.950	69.628	71.021
Queso Campesino	167.592	176.412	180.013	185.580	206.200	212.386	220.881	225.299
Queso Cuajada	193.438	203.619	207.774	214.200	238.000	245.140	254.946	260.045
Queso Sandwich	170.193	179.150	182.806	188.460	209.400	215.682	224.309	228.795
Total	577.882	608.297	620.711	639.908	718.600	740.158	769.764	785.160

* Estimados

La Gerente de Mercadeo revela que la estrategia a implementar es lanzar al mercado los cuatro productos de manera diferenciada y en forma escalonada, apoyados en una agresiva campaña publicitaria, que permita posicionar la marca más rápido en la mente del consumidor, antes de que la competencia reaccione desarrollando productos similares.

El Gerente de Logística, Mauricio Hurtado, comenta: «Con la tecnología actual que tenemos en planta es posible desarrollar los productos en 45 días, pero necesitaríamos conocer de parte de los Jefes de Producto la cuota de ventas de los tres primeros meses, para estimar los volúmenes de compra de insumos y materia prima necesarios y planear la programación de producción».

La Gerente de Mercadeo dice que para lograr promocionar los nuevos productos de una manera óptima, requiere de un ajuste de la partida presupuestal de 200 millones de pesos para invertir en la campaña de lanzamiento de los nuevos productos, en el material POP y en concursos dirigidos a la fuerza de ventas, como

medio motivacional. «Nuestro actual presupuesto no prevé esta inversión adicional y de esta manera no podríamos posicionar rápidamente el producto en la mente del consumidor», afirma la señora García.

Los Jefes de Producto contestan que en dos semanas tendrán lista la cuota de ventas por producto y por Distrito de Ventas, así como la fecha de lanzamiento de cada uno de los productos. Además, comenzarán a trabajar con la Agencia de Publicidad en el desarrollo de todo el material promocional y POP que tendrán de los productos.

El Director de Ventas del Canal Tradicional enfatiza la importancia de comenzar el año 1997 con el desarrollo de los nuevos productos, ya que se tiene el tiempo justo para capacitar la fuerza de ventas y a los Gerentes de Distrito, además de salir adelante a las posibles actividades que pueda desarrollar la competencia.

En cuanto a la tecnificación de la fuerza de ventas, el Gerente Nacional de Ventas presenta la estructura actual de este canal y explica la problemática.

La estructura actual de ventas del canal tradicional está compuesta por 60 vendedores directos, los cuales venden en promedio once millones de pesos mensualmente. Los vendedores se encuentran distribuidos a nivel nacional, en ocho distritos de Ventas, cada uno de ellos con una amplia red de distribución propia (Ver Anexo 3).

El 40% de la fuerza de ventas es profesional, el 35% se encuentra adelantando estudios profesionales o técnicos y el 25% restante son bachilleres.

Cada uno de los vendedores atiende una zona de ventas, conformada por 450 clientes aproximadamente, los cuales son visitados con una frecuencia de dos veces por semana.

Las visitas diarias del vendedor son programadas de acuerdo con una ruta lógica establecida por el supervisor de ventas y el gerente de distrito, las cuales deben ser repetidas semanalmente.

El sistema de ventas utilizado en el canal tradicional es el modelo de pre-

Anexo 3

VENDEDORES EN EL CANAL TRADICIONAL QUESOS ANDINO S.A.

Distrito	1996	1997*	1998*	1999*
Bogotá	15	17	20	24
Medellín	7	8	9	11
Cali	8	9	11	13
Pereira	1	1	1	2
Occidente	9	10	12	14
Ibagué	4	5	5	6
Barranquilla	10	11	14	16
Bucaramanga	6	7	8	10
Total	60	68	81	96

*Estimado

venta, el cual consiste en que el vendedor toma un pedido del cliente y al día siguiente dicho cliente está recibiendo los productos, por parte de un entregador. La ruta del entregador es igual a la ruta del vendedor. La visita del vendedor a cada cliente tiene una duración entre cinco y siete minutos en promedio.

El vendedor toma los pedidos en forma manual, en un rutero que tiene

para cada cliente. Al terminar la jornada diaria, el vendedor tiene que asistir a la empresa o comunicarse vía telefónica para dictar los pedidos, los cuales serán facturados en la noche para ser entregados al día siguiente.

El sistema de remuneración actual de la fuerza de ventas consiste en un salario básico equivalente al salario mínimo legal vigente más una comisión del 3% sobre venta neta, sin in-

cluir descuentos. Adicionalmente tiene una bonificación por cumplimiento de ventas de \$50,000 y una bonificación de \$30,000 por devoluciones inferiores al 1% de la venta neta.

La problemática actual de la fuerza de ventas implica una operación muy lenta y poco productiva, debido a que se carece de un nivel tecnológico apto para atender mejor y con mayor frecuencia a los clientes. Para el año en curso, se estimó presupuestar una partida para compra de terminales portátiles, la cual no fue aprobada por la Junta Directiva debido a su alta inversión, que asciende a la suma de 300 millones de pesos, incluidas todas las conexiones de red hacia el sistema integrado de información.

Estos equipos permitirían mejorar el número de visitas diarias y la efectividad en la ruta del vendedor (número de visitas / número de pedidos), además de que los vendedores tomarían los pedidos en forma automática y los transmitirían vía módem a los Distritos de Ventas, para luego ser facturados por el sistema integrado de información.

Actualmente, la competencia tiene una estructura de ventas de aproximadamente 110 vendedores directos para el canal tradicional, lo que le permite que internamente este canal alcance el 40% de las ventas de Quesos Los Alpes. La fuerza de ventas no tiene equipos de terminales portátiles lo cual generaría una oportunidad para tecnificar nuestra empresa», dice finalmente el Gerente Nacional de Ventas.

En ese momento el Presidente toma la palabra: «Darío, la problemática de la fuerza de ventas no es sólo en el

orden tecnológico. En la Junta Directiva se ha evaluado la posibilidad de contratar a la firma Fisher Consulting Group, para que comience a implementar la tecnificación de la fuerza de ventas, además de diseñar un manual de procedimientos del manejo de la venta, que le permita evaluar el desempeño real de la fuerza de ventas».

Darío responde: «Robert, me parece que es una gran oportunidad de mejoramiento para la compañía, pero me preocupa que en otras ocasiones el rumor de la implementación de este tipo de programas torna el ambiente laboral muy tenso, ya que los empleados lo asocian con despidos de personal».

El Presidente replica: «Darío, esta implementación debe ser comunicada de forma clara al personal e involucrar en el proceso a algunas personas de tu equipo de trabajo, que lideren el proyecto y transmitan confianza a los demás compañeros de trabajo».

El Presidente da por concluida la reunión, no sin antes enfatizar a cada uno de los asistentes acerca de sus asignaciones pendientes a desarrollar en equipo.

Como se puede observar en el relato anterior, la Compañía Quesos Andino S.A. deberá replantear su estructura de ventas para poder lograr los objetivos propuestos en el canal tradicional y diseñar productos diferenciados para contar con las herramientas necesarias para aumentar la participación del canal. Por lo tanto se considera que la alternativa desde el punto de vista de estructura de ventas y diseño de nuevos productos debe ser:

- Identificar cuáles son las necesidades del cliente en cuanto a producto: especificaciones de calidad, diseño de empaque, volumen.
- Establecer la estructura adecuada de ventas, metodología y procedimientos para obtener la tecnificación y la optimización de la logística de distribución.

FICHA PEDAGÓGICA DEL CASO QUESOS ANDINO S.A. SINOPSIS

Quesos Andino S.A., es una empresa productora y comercializadora de queso, que durante 25 años orientó sus ventas hacia el canal de Autoservicios. Con el tiempo se presentó una gran oportunidad de ventas en un segmento de mercado, el canal tradicional (tiendas de abarrotes), para lo cual la empresa no tenía un portafolio de productos diferenciados, lo que originó un gran desarrollo de productos por parte del Departamento de Mercadeo, bajo el enfoque empaque unipersonal.

Sin embargo, no se contaba con una fuerza de ventas especializada en el canal tradicional ni con la logística requerida para cubrirlo eficiente y eficazmente, que le permitiera crecer rápidamente y enfrentar la intensa competencia en este canal.

En esas condiciones, la compañía busca asesoría en la empresa «Fisher Consulting Group», la cual trasladó un grupo de ejecutivos para hacer seguimiento y acompañamiento a toda la fuerza de ventas, evaluando y corrigiendo paso a paso todo el proceso de comercialización, definiendo indicadores de gestión que permitieran medir el alto desempeño de la organización.

OBJETIVOS DIDÁCTICOS

- Diseñar productos diferenciados para contar con las herramientas necesarias para aumentar la participación de ventas en el canal tradicional.
- Identificar cuáles son las necesidades del cliente en cuanto a producto: especificaciones de calidad, diseño de empaque, volumen.
- Replantear la estructura de ventas de Quesos Andino S.A. para lograr los objetivos propuestos en el canal tradicional.
- Establecer la estructura adecuada de ventas, metodología y procedimientos para obtener la tecnificación y la optimización de la logística de distribución.

SOLUCIÓN AL CASO DE QUESOS ANDINO S.A.

Con base en estudios Nielsen existentes en la empresa y en los objetivos de ventas de la compañía, el Departamento de Mercadeo contrata con una empresa de investigación de mercados un estudio cuantitativo, dirigido a tenderos y clientes de este canal tradicional.

De acuerdo con el presupuesto asignado en la empresa para este proyecto, a la cobertura nacional solicitada y al universo de tiendas existentes en el país, la empresa de investigación define un tamaño de muestra que le permita una confiabilidad del 95% y un 5% de error en los resultados del mismo, valores de referencia requeridos por la empresa.

Se diseñó una encuesta dirigida a los tenderos, en la cual se indagaban los hábitos de compra, tanto de él como de los clientes finales de quesos. De

igual manera en algunas de las tiendas seleccionadas en la muestra, se observó el proceso de compra por parte del consumidor. Una vez concluido este proceso, se solicitaba al comprador alguna información que permitía conocer su nivel de satisfacción con respecto a la manera como los fabricantes de quesos estaban ofreciendo tanto la presentación de los mismos, como la variedad existente en este canal.

Según los resultados de la investigación de mercados sobre los hábitos del tendero, se concluye que en el canal tradicional, la venta de los productos se hace en presentaciones de kilo, teniendo que porcionarlos en forma manual para venderlos al público lo cual hace que los productos sufran alteraciones en la calidad y en sus propiedades organolépticas, por la manipulación a la que se ven expuestos.

Dicha conclusión llevó a la compañía a implementar de manera inmediata una estrategia a través de la cual se diseñaran empaques unipersonales para estos productos, ya que el estilo de vida del consumidor ha cambiado, orientándose a obtener productos más prácticos, realizando compras con frecuencia diaria.

Luego de múltiples análisis, la Gerente de Mercadeo cita a una reunión, en la cual le informa al grupo que los productos diferenciados para el canal tradicional tendrán la denominación «Uni-pack», lo cual permitirá diferenciarlos de los productos actuales para el canal de autoservicios.

Explica además, que la diferenciación de los productos en presentación «Uni-Pack», consiste en tener queso

x 50 gramos empacado al vacío, en bolsas de 500 gramos (10 unidades) y 1.000 gramos (20 unidades), de acuerdo con el portafolio de productos que la compañía comercializa actualmente en otras presentaciones en el canal tradicional: Queso Campesino, Queso Cuajada, Queso Sandwich y Queso Doble Crema.

También se determina que el precio de venta de los productos Uni-pack será superior en un 5% al precio de venta de los productos con empaque tradicional, teniendo en cuenta el mayor costo de mano de obra y empaque.

Se define que los quesos Cuajada y Campesino serán lanzados en la presentación Uni-pack en el mes de enero de 1997 y en marzo del mismo año lo serán los quesos Sandwich y Doble Crema.

La estrategia de comunicación involucra campañas de audio con tomas en barrios populares, material POP, volantes, desarrollo de displays para la exhibición del nuevo producto en la nevera, programación de actividades promocionales para el tendero, concurso para la fuerza de ventas, degustación de productos en los clientes ponderados y programa de neveras, las cuales se instalarán a aquellos clientes ponderados que requieran frío para exhibición, con volúmenes de ventas condicionados y manejo de exclusividad de la marca.

Por otra parte, el 1o. de marzo de 1997, llega a la empresa Quesos Andino S.A., la firma consultora «Fisher Consulting Group», la cual desarrollará el proceso de optimización y tecnificación de la fuerza de ventas, para satisfacer cada uno

de los segmentos del mercado del canal tradicional, permitiendo un mejor posicionamiento y consolidación en el mercado nacional de tiendas, a través de los procedimientos establecidos.

La empresa consultora requería que ciertas personas de los diferentes departamentos hicieran parte de su equipo integrado de trabajo, los cuales liderarían el proyecto internamente en cada una de las áreas y serían claves en el éxito e implementación del proyecto.

El inicio del proyecto estableció un cronograma el cual requería desarrollar inicialmente una ficha de control de actividades por persona, evaluando los tiempos por actividad, que de acuerdo con unos porcentajes establecidos por Fisher, logran definir cuál era el desempeño óptimo en la gestión laboral.

En esta etapa de implementación, se recolectaron datos sobre el flujo de procesos con el fin de normalizar un manual de procedimientos. En esta fase inicial, se llevaron a cabo entrevistas con cada uno de los miembros líderes de las áreas funcionales, los cuales explicaban cómo estaban conformadas sus estructuras jerárquicas.

La segunda fase del proyecto involucraba un acompañamiento a la fuerza de ventas, para verificar así la información adquirida en las entrevistas. De esta forma se estudiaron los tiempos y movimientos de cada vendedor, su número de clientes y los volúmenes de ventas para la redistribución de las zonas, así como un óptimo sistema de remuneración salarial, indicadores de gestión y evaluación del perfil de los vendedores.

Dentro de la evaluación del proyecto, se eliminaron algunos cargos que estaban siendo improductivos, esto permitió mejorar la eficiencia y productividad de la fuerza de ventas, al igual que en algunas regiones geográficas del país se mejoró la remuneración salarial.

La oportunidad de la empresa Quesos Andino S.A. es incrementar su participación de ventas y de mercado en el canal tradicional, a través de productos diferenciados, aprovechándose de cambios en el estilo de vida de los consumidores y la situación económica del país.

PROGRAMA DE PROYECTOS DE RECONVERSIÓN HACIA EL ALTO DESEMPEÑO

MISIÓN

Atender y satisfacer cada uno de los segmentos del mercado del canal tradicional, permitiéndole a la compañía posicionarse y consolidarse en el mercado nacional de tiendas por medio de un excelente servicio a la venta en la colocación de los productos de quesos.

OBJETIVO

Cumplir con los presupuestos de venta, devoluciones, cartera y búsqueda de clientes nuevos conforme a los estándares de rentabilidad definidos para el canal, a través de la planeación, pasos de la venta, reportes de gestión, retroalimentación y el eficiente seguimiento a las políticas y procedimientos establecidos.

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS

- La aplicación de un sistema de ventas para el canal tradicional, que

garantizará la perpetuidad del rol del Supervisor y del Vendedor.

- Es necesario que la información de la gestión diaria sea confiable y compartida por los involucrados para poder retroalimentar y corregir las desviaciones a tiempo.
- La participación y seguimiento del Director, los Coordinadores Nacionales del canal y el Gerente del Distrito garantizarán la aplicación del sistema y el cumplimiento de las diferentes áreas de la compañía, que sirven a ventas, en sus obligaciones para que se cumpla con los objetivos de la empresa.
- Conocimiento previo de los objetivos por parte de los involucrados.
- Establecer unos Coordinadores Nacionales que velarán por el cumplimiento y aplicación del sistema.

PROGRAMA DE ZONIFICACIÓN

- Se evalúa la gestión de zonas según indicadores de gestión.
- Evalúa la eficiencia por zonas «Pesos por clientes» y «No clientes vs. tiempo».
- ¿Se debe rezonificar? Se definirán las áreas de oportunidad para desarrollar estudios en aquellas zonas que presenten claros detonadores para aplicar zonificación.
- Revisa la base de datos de clientes según ABC. Luego de identificar las oportunidades de cada una de las zonas, se realiza un análisis cliente a cliente para identificar los promedios de compra y la cantidad exacta de los estratégicos y numéricos. De la misma forma se debe tener ABC de las devoluciones por clientes para evaluar la verdadera rotación de los productos.

- Comparar la labor actual con el día típico del vendedor. Se debe analizar la gestión del vendedor en lo referente a sus tiempos de actividades operativas, como desplazamientos, tiempos de atención en cada cliente y labores administrativas. Esto se compara con el día típico del vendedor.
- Segmentar los clientes de acuerdo con su portafolio y frecuencia de visita.
- Ubicación de cada uno de los clientes en un mapa.
- Diseñar nueva distribución de zonas.
- Considerando el promedio óptimo de visitas diarias por vendedor, la oportunidad de crecimiento numérico y ponderando en toda el área y los tiempos ideales de atención por cliente. Se plantea la zonificación con un perfecto balanceo.
- Revisa y define la nueva zonificación.
- Prepara y justifica la nueva zonificación.
- Elabora el cronograma de entrega y empalmes.
- Inicia plan de zonificación con actas de entregas y recibo.
- Evalúa los resultados de la zonificación.

ANÁLISIS DOFA DEL CASO FORTALEZAS

- Imagen de marca.
- Alto reconocimiento en el canal de autoservicios.
- Óptimo nivel de tecnología en el proceso de fabricación.

- Amplia red de distribución nacional.
- Sistema integrado de información (SII).
- Adecuada estrategia de precios.

DEBILIDADES

- No se cuenta con un portafolio diferenciado de productos para cada canal de ventas.
- Falta de recurso tecnológico en la fuerza de ventas (terminales portátiles).
- Carencia de normalización de procesos.
- Bajos niveles de inversión publicitaria.
- Inadecuada estructura de ventas.

OPORTUNIDADES

- Cambios de estilos de vida en el consumidor.
- Alta rentabilidad en el canal tradicional.
- Mercado creciente en el canal tradicional.
- Incremento en la frecuencia de compra del producto.

AMENAZAS

- Disminución del ingreso per cápita, que conlleva a la compra de raciones diarias, lo que reduce los volúmenes de ventas.
- Actividades promocionales de la competencia en el canal tradicional.
- Altos índices de desempleo.
- Importación de productos a precios competitivos.

- Mejorar estructura de la fuerza de ventas en la empresa líder.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

- La imagen de marca que posee Quesos Andino S.A., le da la posibilidad de introducir un portafolio diferenciado, en cuanto a empaque y beneficios organolépticos de producto, en el canal tradicional.
- Fortalecer la distribución de ventas en el canal tradicional, lo que permite obtener un mayor flujo de efectivo y por ende mayor rentabilidad, si se tiene en cuenta que este canal paga de contado.
- Establecer un diferencial de precios del 5% por encima del precio de venta del producto tradicional, para suplir los costos de mano de obra y empaque.
- Desarrollar un producto diferenciado en corto tiempo, gracias al alto nivel tecnológico y capacidad productiva que posee la compañía.
- Incursionar en el mercado del canal tradicional con productos diferenciados, a través de una amplia red de distribución y una comunicación efectiva con los clientes.

ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS

- Fortalecer la estructura nacional de ventas, lo que permite aumentar la distribución numérica y ponderada de la marca, bloqueando las actividades de la competencia.
- Mejorar el posicionamiento de la marca a través de estrategias promocionales y de comunicación que incrementen las barreras de entrada a productos importados.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

- Diseñar, productos diferenciados, dirigidos a los consumidores del canal tradicional, los cuales buscan productos prácticos e innovadores sin alterar sus propiedades físicas.
- Establecer procesos de normalización en las operaciones de venta y entrega de producto, lo que permite a la empresa ser más eficiente y rentable en la gestión de ventas.
- Incrementar la inversión publicitaria hacia el canal tradicional, lo que permite obtener mayor participación de ventas y aumento de la distribución numérica y ponderada.

ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS

- Diseñar productos diferenciados de empaque uni-personal, los cuales se adaptan a las necesidades de compra diaria que requiere el mercado en el canal tradicional.
- Implementar un programa de reconversión de la fuerza de ventas hacia el alto desempeño a través de una normalización de procesos, lo cual la volvería más competitiva y tecnificada.
- Suministrar a la fuerza de ventas equipos de terminales portátiles que hagan más eficiente la gestión de ventas, la logística de entrega de productos y los indicadores de gestión en el canal tradicional.
- Diseñar estrategias promocionales con los productos nuevos, dirigidas al canal tradicional, que permitan mejorar el posicionamiento del producto.
- Desarrollar estrategias publicitarias que permitan dar a conocer los nuevos productos a través de un direccionamiento del mensaje hacia la compra en el canal tradicional. Dicha estrategia debe concentrarse en medios masivos como la radio, material POP y concursos en el canal. ☀

COMENTARIO SOBRE EL CASO: Quesos Andino S.A.

La crisis económica que afronta Colombia ha generado tremendos cambios en el mercado, ante los cuales algunas empresas, aun entre las clasificadas como grandes y sólidas, han sucumbido y otras no sólo han subsistido sino que han encontrado en la crisis magníficas oportunidades de crecimiento porque han sido sensibles a los cambios, confirmando la teoría de Charles Darwin: «No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni las más inteligentes, sino aquellas que son más sensibles y proactivas al cambio».

Este interesante caso presenta, al lector analista, la situación experimentada por la gerencia de una empresa colombiana manufacturera de alimentos para consumo masivo, que debe responder al desafío de un enorme cambio en el mercado meta, estructurando estrategias de mercadeo con unas proporciones en la mezcla de factores de mercadeo (marketing mix) muy diferente a la utilizada para penetrar el mercado y la cual le permitió subsistir rentablemente en el ciclo económico de crecimiento y hasta el inicio de la etapa de declinación.

Desafortunadamente por razones de confidencialidad exigidas por la dirección de la empresa, los redactores del caso tuvieron que cambiar la categoría de productos, el nombre y marcas de la empresa que está enfrentando este problema. El tipo de producto verdadero tiene una mucho mayor penetración y proporción de consumo en los estratos socioeconómicos bajo y medio-bajo que el queso.

Para efectos de proponer alternativas de solución sugiero que se asu-

ma: un producto alimenticio perecedero, pero con más larga vida que el queso fresco y más corta que los quesos maduros; que la marca tiene una alta equidad y que el nombre de la empresa puede utilizarse con alta probabilidad de acierto para apalancar los nuevos productos.

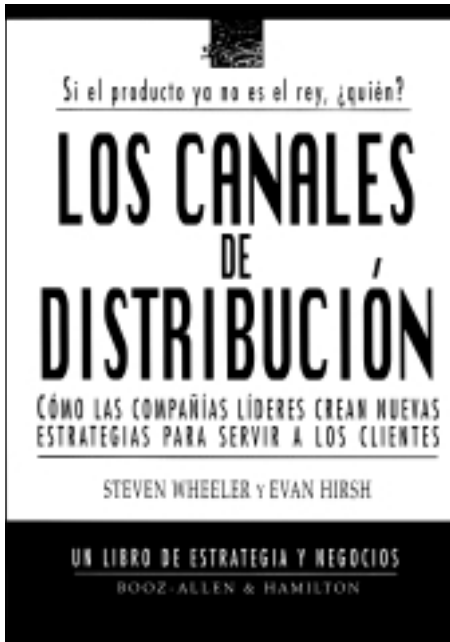
La información suministrada en este caso y la sustentación de opción de solución propuesta como la mejor, a juicio del analista, permiten y exigen el uso de conceptos y herramientas tanto de economía, como de planeación estratégica y de mercadeo, tales como análisis de demanda primaria y selectiva, modelos de administración de portafolio, análisis Dofa, la investigación de mercados sindicada y primaria, el ciclo de vida del producto, la matriz de Paradigma de Mercadeo, diagnóstico sobre disposición y capacidad de compra de consumidores y clientes, análisis de procesos de decisión, segmentación, posicionamiento, matriz de producto/expansión del mercado de Ansoff, etc.

La oportunidad que proporciona el desplazamiento del consumo de este tipo de alimentos requiere un tremendo cambio en las políticas y estrategias de distribución y promoción, la compañía tiene gran habilidad en el canal supermercados y la oportunidad de crecimiento se presenta en el canal de abarrotes «tradicional» (mayoristas, graneros, tiendas de barrio) y en los puntos de venta directos de fábrica.

Silvio Escobar Naranjo
Profesor de tiempo completo
Departamento de Mercadeo
Universidad Icesi

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



INTRODUCCION

Cómo las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes.

Si el producto ya no es el rey, ¿quién?; es la frase con la cual Steven Wheeler y Evan Hirsh, vicepresidentes y socios de Booz-Allen & Hamilton, inician el título de su libro de la serie Strategy & Business.

En esencia este es un libro que trata con profundidad la gestión de canales, vista como un proceso sistemático para llegar hasta los clientes y atenderlos, estén donde estén y por los medios que a ellos les agraden. «Se trata de identificar los clientes más

Autores del libro

STEVEN WHEELER y EVAN HIRSH.

Traductor: Margarita Cárdenas

ISBN: 958-04-5752-2

Editorial Norma

Impreso en Bogotá. 2000

No. de páginas: 214

Formato: 16 x 23 cm

importantes para el negocio. Se trata de consumir la relación con los clientes, del modo de comunicarse con ellos. Del modo de captar y crear valor del producto después de realizar la primera venta». La vieja concepción de la gestión de canales «modelo año 50 ha muerto» y lo que resulta peor: muchos gerentes aún lo ignoran.

En la primera parte el libro trata sobre *(Re) planteamiento de los canales*, como el elemento que permite una diferenciación sostenible en el ámbito moderno de los negocios.

Tradicionalmente las compañías trabajaban arduamente en la diferenciación de los productos y el dominio de los mercados pertenecía a los mejores productos; hoy gracias a la competencia global se hace más difícil controlar cualquier mercado, la evolución tecnológica rápida ha acorta-

do el ciclo de vida de los productos y adicionalmente los productos se imitan, se copian, se igualan o se superan rápidamente. Esto hace que las compañías que los autores bautizaron como *campeonas de canales* hagan grandes esfuerzos por mantenerse a la cabeza en la calidad del servicio y este es más que financiación, entrega y garantía, es el conjunto de interacciones para la compra y el respaldo de posventa, en resumen ***son las experiencias y las relaciones que el canal entrega.***

El énfasis en el «valor agregado ex fábrica» que puede alcanzar el 25 ó 30% en muchos productos centra la atención de los cerebros de las organizaciones; el 90% de las ganancias potenciales en el ciclo de vida de un automóvil no tiene relación con la venta inicial del producto. Por razones como esta el valor agregado es en suma una combinación de productos y servicios. «*Un canal puede ser el cómo se compra un producto (o servicio) y cómo y dónde se utiliza es la esencia de cómo interactúan los clientes y el producto. Es la vía de un proveedor al cliente y la relación continúa con éste.*».

Edward Deming observó: ***El consumidor es la parte más importante de la línea de producción*** y esto ha sido completamente aprehendido por Levi Strauss cuando redefine su negocio como «vender comodidad y no sólo comodidad física, brindamos también comodidad psicológica, como la tranquilidad de saber que al entrar en un salón lleno de personas extrañas, uno está vestido dentro de la franja de lo aceptable». El nuevo reto radica en conocer la psicología

de los clientes actuales y potenciales identificando un segmento tras otro.

Para maximizar los beneficios las empresas deben conocer claramente cuáles son las funciones de los canales:

- Flujo de información en dos sentidos: proveedor - cliente y cliente - proveedor.
- Logística para llevar los productos y servicios hasta el cliente final, y para cadenas de abastecimiento.
- Servicios de valor agregado que acrecienten la percepción de calidad de los productos y servicios.

Cuando el lector aborda la segunda parte, los autores han logrado que este esté inmerso en la lectura; aun puede estarse preguntando: ¿cómo no he trabajado sobre esto si ya lo había pensado? Continúa con mayor ahínco la lectura para encontrarse con ***El proceso de gestión de canales*** cuyo punto de partida en el apartado 1: «*comprender los segmentos y necesidades de los clientes en materia de compra y propiedad*» en el cual se plantea como objetivo el entregarle al cliente (no al intermediario como hacen por lo general las grandes compañías) el paquete producto - servicio acertado y con la mejor relación calidad - precio. Para alcanzar este objetivo los empresarios deben conocer «al dedillo» a sus clientes actuales y potenciales.

El siguiente apartado plantea «*formular nuevos conceptos de canal para captar el valor tanto del cliente como del ciclo de vida del producto*» el cual en términos concretos es una segmentación de los mercados que permitirá a los empresarios ofrecer paquetes de atributos y sus correspondientes ser-

vicios que responden mejor a las necesidades y deseos de los diferentes públicos. La rentabilidad será una consecuencia de la optimización del valor entregado a cada cliente y ésta será posible en la medida de un profundo conocimiento del cliente, para así facilitar el desarrollo de **segmentos de a uno**.

«Hacer pruebas piloto para refinar la economía y el posicionamiento competitivo de los conceptos relacionados con los canales: estructuras, servicios y sistemas de operación» apartado en el cual puede uno darse cuenta que es clave el minimizar el riesgo y refinar la estrategia antes de aplicarla a lo ancho del mercado. Esta es una prueba que debe realizarse en la periferia de los mercados, a sugerencia de los autores, para evitar reacciones contundentes de los competidores hasta tanto el modelo «sea robusto» y resista los embates de la competencia.

Posteriormente el cuarto apartado plantea «*extender los conceptos rápidamente a los diferentes segmentos y territorios geográficos*». En la apertura de un nuevo canal la velocidad resulta esencial al operarlo ya que la clave está en adelantarse a la competencia y más aún cuando se trata de una **relación uno a uno** con el consumidor final.

En última instancia el lector se encuentra con el apartado que se refiere a «*estudiar los resultados y adaptar el canal*» lo cual permitirá una comunicación de doble vía con el cliente. De esta manera se podrán hacer los ajustes a la oferta requeridos por los clientes. **La gestión de canales es un proceso dinámico y continuo**.

En cada uno de los apartados los autores suministran sendos casos de compañías ganadoras y abarcan los capítulos 3 hasta el 7. El capítulo 8 versa sobre la administración de los conflictos entre canales.

Para las compañías actuales es necesario que sus ejecutivos adquieran las habilidades para manejar y atender correctamente múltiples canales y poder administrar los conflictos que surgirán entre ellos; la personalización de productos implica no sólo una serie de opciones en cuanto al producto en sí, sino también una serie de opciones en cuanto a los canales, se da entonces la coexistencia económica de varios canales. Ello demuestra que los consumidores difieren en sus expectativas acerca de la experiencia de compra (un tarro de leche Klim es el mismo en Carrefour o en La 14) y del producto en sí.

Un consumidor en diferentes situaciones de consumo experimentará diversas sensaciones y experiencias; invitar a comer a los hijos pequeños genera una serie de experiencias distintas a las que experimentará en un almuerzo de negocios o la cena para celebrar con su pareja una fecha especial. En cada una de estas situaciones el consumidor tendrá diferentes expectativas y requerimientos en cuanto al servicio.

Los conflictos surgen por doquier dentro de la estructura antigua de los canales, un gran distribuidor de productos de consumo masivo tiene como objeto llevar los productos hasta los minoristas de la periferia de las grandes ciudades, para ello opera con un margen de distribución acordado y estándar para los negocios clasificados en la misma categoría; pero la

realidad es otra: ellos en su mayoría operan los clientes que son atendidos por el productor.

Otras veces los conflictos son alentados por las modificaciones a las economías fundamentales de los canales. En un primer estadio, los intereses cruzados proveedor - intermediario son armónicos mientras el negocio crece y las partes sacan el mejor provecho de la situación. En una segunda etapa las partes necesitan ganar más en el negocio o hacer los ajustes necesarios para satisfacer mejor al consumidor o hacer ajustes para alcanzar mejor estructura de costos. En la tercera etapa (última) es posible que el negocio se contraiga o que las economías base se hayan modificado sustancialmente y surgen en el choque de intereses; es entonces cuando los autores plantean minimizar el conflicto y maximizar la diferencia.

En el Capítulo 9 se aborda el tema de **Maximizar las economías de los canales**, en la medida que crecen las diferencias en la oferta con base en los servicios, aparecen nuevos conceptos de segmentos y que la segmentación por compra y propiedad es más compleja, los negocios deben transformarse o irremediablemente desaparecerán. Por esto es necesario analizar los nuevos canales emergentes y los cambios que estos implican y esto se logrará cambiando los canales o realineando los actuales y mucho cuidado porque estos cambios no son re-

miendos ni paños de agua tibia, son alta cirugía.

El libro concluye con el planteamiento de la **ventaja uno a uno** en donde se establece qué es lo que hace diferente a internet (siendo que este no es el primer canal electrónico que se utilice en el mundo); en el pasado las experiencias en comercio electrónico fueron poco rentables ya que ofrecían lo mismo. Sólo hasta que internet llegó a los hogares en 1995 se constituyó en un verdadero fenómeno que llamó la atención en el mundo de los negocios. Se ha exagerado al sobrevalorar algunos elementos de dicho fenómeno y en realidad sólo la masa crítica hará que el comercio electrónico levante un alto vuelo.

«**Al final está el principio**» es una especie de epílogo a los postulados de Wheeler & Hirsh; la dinámica de los consumidores hace que el proceso de gestión nunca termine, es un proceso continuo de aprendizaje sobre los clientes y los canales que eficientemente llegarán hasta ellos.

Amigo lector: **busque la inspiración**, en ella reside en gran medida el éxito de los negocios del siglo XXI. 🌟

Elaboró:

Juan Antonio Gudziol
Profesor del Departamento de
Mercadeo de la Universidad
ICESI

LOS DESAFÍOS DE LA GERENCIA PARA EL SIGLO XXI



Autor del libro
Peter F. Drucker

Traductor: Margarita Cárdenas

ISBN: 958-04-5325 X

Editorial Norma

Impreso en Bogotá. 1999

No. de páginas: 277

Formato: 16 x 23 cm.

En su nuevo texto el autor nos habla de los nuevos paradigmas de la gerencia y cómo éstos han cambiado y cambiarán nuestros supuestos básicos sobre la práctica y los principios de la administración.

Drucker plantea los siguientes grandes temas: 1) Los nuevos paradigmas de la gerencia, 2) La estrategia; Los nuevos fenómenos seguros, 3) El líder del cambio, 4) Los desafíos de la información, 5) La productividad de quienes trabajan con el conocimiento y 6) La administración de uno mismo.

Con relación a los nuevos paradigmas de la gerencia se pone en tela de juicio un conjunto de supuestos que orientaron la práctica administrati-

va durante el siglo xx. Los antiguos paradigmas en su orden fueron los siguientes: La administración es la administración de negocios, existe una única organización correcta, existe una manera única de administrar al personal, las tecnologías y usuarios finales son fijos y determinados, el ámbito de la administración está definido en términos legales, el ámbito de la administración está definido en términos políticos y la esfera de la administración es el interior. En su mismo orden se da paso a los nuevos paradigmas: En toda administración hay un negocio. La administración no es toda para generar utilidades, pero sí es toda para generar utilidad a la sociedad.

La organización debe ajustarse a su cometido. Posiblemente lo que hoy creemos como la forma correcta de administrar mañana sea un absurdo, por lo tanto la organización en lugar de buscar la organización correcta, la administración tiene que

aprender a buscar, desarrollar y probar, una organización acorde con su empresa. Al personal no se le debe administrar el trabajo, lo mejor es administrar para el desempeño. Los individuos que trabajan para una empresa ya no son empleados, una gran cantidad trabajan como contratistas (outsourcing), también los que llamamos subalternos, como sucedía en el pasado, por lo tanto los empleados hay que administrarlos como socios. El punto de partida debe ser el usuario final, el cliente, lo que el cliente considere como valor. Las tecnologías ya no son exclusivas de la industria. Los no clientes de una empresa son tan importantes como los clientes. En el momento actual, las organizaciones tienen poder en sí mismas al ser más independientes. Esto las lleva a que se deben especializar en una actividad e interactuar con otras organizaciones para buscar beneficios comunes entre ellas y así poder tener un proceso en toda su totalidad. Las fronteras nacionales son importantes ante todo como factores restrictivos en la práctica de la administración, pero esto de ninguna manera limita los negocios, los cuales se tendrán que definir cada vez más en términos operativos que políticos y finalmente, las organizaciones de hoy tienen que diseñarse para el cambio como norma y para generar cambios en lugar de reaccionar a ellos.

Frente al punto ***La estrategia: los nuevos fenómenos seguros***, se deben considerar cinco situaciones que van a pasar en las empresas en el siglo XXI, son hechos que se han venido presentando pero que se deben enfrentar con mayor fuerza: 1) Disminución de la tasa de la natalidad, 2)

Modificación en la distribución del ingreso, 3) La definición de desempeño, 4) La competitividad global y 6) La creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político.

Con relación al tema ***El líder del cambio*** las organizaciones deben identificar quiénes deben ser sus clientes, qué ofrecerles y cómo, y apoyarse y complementarse con la decisión de qué ambiente interno es necesario crear y cómo, para prestar un servicio que las diferencie de las demás. Además, deben ser capaces de adaptarse a las necesidades del mercado sin sacrificar la flexibilidad.

Frente al punto de ***Los desafíos de la información***, debe existir la convicción de que la tecnología de la información es la única herramienta que hay con capacidad integradora en varias dimensiones: integra las herramientas de control, toma de decisiones y de apoyo con la gente; la cultura corporativa, la visión y misión con los objetivos estratégicos y las proyecciones en el tiempo satisfaciendo a su paso los mercados dinámicos de este mundo globalizado.

En cuanto al punto de la ***Productividad de quienes trabajan con el conocimiento***, requerirá que el trabajo mismo se reestructure y se convierta en parte de un sistema. Imprimir productividad en las personas que trabajan con el conocimiento es algo que exige cambios de actitud. Para analizar y empujar la productividad del trabajador del conocimiento, existe un método basado en integrar un proyecto experimental o piloto, formado por un pequeño equipo de personas receptivas, cuyo trabajo sea constante, caracterizado por la

paciencia y por una duración de tiempo ininterrumpido bastante largo. A través de ese proyecto podrán irse resolviendo y detectando los cambios de conceptualización de la tarea, en la organización, en las mediciones y en las actitudes. Trabajar con un proyecto experimental impedirá que los errores salgan al público. Cuando se eleve la productividad del pequeño grupo, se extenderán a áreas más grandes o a toda la organización las nuevas maneras de desempeñar el trabajo. Alcanzar la productividad de las personas que trabajan con el conocimiento es el mayor desafío del siglo XXI y que realmente se va transformando en el primer requisito para sobrevivir.

Finalmente, frente al punto sobre *La administración de uno mismo*, la sociedad está demandando y exigiendo a las personas, trabajar con el conocimiento, porque así deben y pueden administrarse a sí mismos, logrando una mayor eficiencia y eficacia en cualquier organización.

Estar preparado para los desafíos del siglo XXI hace necesario un cambio en

la manera de pensar y actuar de los individuos, partiendo desde las bases de la familia, la educación, la cultura, la religión, la recreación, la política y la actividad económica que desempeñan, haciendo un individuo integral que se adapta y genera cambios para buscar un mejor bienestar para él y para su comunidad.

Frente a cada una de esas nuevas realidades es conveniente e importante que observemos las implicaciones que se suscitan tanto en la parte personal como la parte laboral y organizacional. Esta reflexión es inevitable hacerla más temprano que tarde. Si nos demoramos mucho, de pronto estaremos vivos en el siglo XXI pero con paradigmas del siglo XX y cuando reaccionemos, estaremos enfrentados a otras realidades. ☀

Elaboró:

Francisco Velásquez Vásquez
Director del programa de Administración de Empresas, Plan Diurno
Cali, 31 de mayo de 2000

