
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS EN EL DESARROLLO
COMPETITIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE
EL ORO

TESIS

PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:
RAÚL CARRIÓN CARRASCO

DIRECTOR:
ING. IVÁN ORELLANA

CUENCA, JUNIO DE 2014

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas y empresas que contribuyeron a la realización de este trabajo, sobre todo a mi familia, por el apoyo recibido, así como al Ing Iván Orellana, por la dirección del presente trabajo y al Econ. Andrés Ugalde, por su aporte en varios elementos importantes de la definición y desarrollo del mismo.

DEDICATORIA

A mi familia: Mirelly, Monserrath y Joaquín.

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Stakeholders y competitividad son dos temas de gran relevancia para las empresas, los cuales a través del presente estudio se los trata bajo la óptica del aporte competitivo que se puede obtener de las capacidades intangibles desarrolladas a través de la actuación de los stakeholders y mediante una gestión estratégica de dichas capacidades.

Sobre la base teórica, tanto de Responsabilidad Social Corporativa y de los stakeholders, como de la competitividad, se desarrolla un modelo de interrelación de los stakeholders con la estrategia competitiva, en el cual se alinea los intereses de los stakeholders con los objetivos estratégicos del negocio y se analiza aquellos elementos intangibles que se generan en la interacción entre empresa y stakeholders. Estos elementos representan un potencial competitivo en la medida en que puedan aportar al capital intelectual de la compañía, este potencial se plasma en la generación y sostenimiento de ventajas competitivas y por ende al posicionamiento competitivo de la empresa.

El modelo teórico desarrollado permite generar un método de evaluación del impacto de los stakeholders sobre la estrategia competitiva, definido en base al nivel de diferenciación y sostenibilidad de las capacidades intangibles surgidas en el interfaz empresa – stakeholders, con la aplicación de los conceptos del modelo Vrio. La aplicación de la evaluación a las empresas de la provincia de El Oro es útil para determinar los niveles actuales de importancia e impacto estratégico que tienen actualmente los principales grupos stakeholders, así como las potencialidades aún no aprovechadas.

Conforme los resultados obtenidos se puede evidenciar que la relevancia que han logrado los stakeholders, en varios casos impacta y moldea la estrategia de las empresas, sin embargo de lo cual existen oportunidades muy significativas por explotar en el campo de la estrategia competitiva basada en los stakeholders. Para lo cual, el presente trabajo proporciona un sustento teórico importante.

Stakeholders and competitiveness are two relevant topics for companies and they are dealt with in this study upon considerations of their competitive benefits; which may be obtained from the intangible capacities developed by the stakeholders' participation and by means of a strategic management of those capacities.

Based on a theoretical principle related to Social Corporate Responsibility and stakeholders, as well as competitiveness, a stakeholders-competitive strategic model of interrelations is developed with the purpose of aligning the stakeholders' interests with the strategic goals of a company; the intangible elements generated by the company-stakeholders interaction are analyzed. These elements represent a competitive potential as long as they can provide with the necessary human resources to the company; this potential is expressed in the generation and maintenance of competitive advantages and, consequently, will determine a company's competitive positioning.

The theoretical model developed will let us generate an evaluation method to determine the impact stakeholders exert on competitive strategy. This impact may be defined depending on the level of differentiation and sustainability of those intangible capacities, which have emerged in the company-stakeholders interface by applying the concepts of the Vrio model. The application of an evaluation process of the companies of the province of El Oro is useful to determine the present levels of importance and strategic impact which today have the main groups of stakeholders, as well as their potentialities which have not yet been taken advantage of in this province.

According to the results obtained, the important role of stakeholders is evident and it has been recognized by some companies considering their impact and the parameters which shape their strategies. However, it is not being widely used to get a consistent and sustainable competitive differentiation in time, this being the reason that there exist several significant opportunities to exploit a stakeholder-based competitive strategy. With this idea in mind, the aim of this work is to provide with a valuable theoretical support.

Author: Engineer Raúl Carrión Carrasco

Translated by,



ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS	2
DEDICATORIA	3

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO	5
ABSTRACT	6

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE TABLAS	12

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN	14
---------------------------	----

1

1 - STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	19
1.1 - LOS STAKEHOLDERS	19
1.1.1 - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	19
1.1.1.1 - <i>Generalidades</i>	19
1.1.1.2 - <i>Enfoques de la Responsabilidad Social</i>	21
1.1.1.3 - <i>Áreas de enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa</i>	22
1.1.1.4 - <i>Responsabilidad social y estrategia empresarial</i>	23
1.1.1.5 - <i>Dificultades y oportunidades de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial</i>	26
1.1.1.6 - <i>Normativa</i>	28
1.1.1.6.1 - <i>Normas y estándares de Responsabilidad Social Corporativa</i>	28
1.1.1.6.2 - <i>Debilidades del campo normativo</i>	32
1.1.1.7 - <i>Sostenibilidad global</i>	33
1.1.1.8 - <i>La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador</i>	36
1.1.2 - TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	40
1.1.2.1 - <i>Definición de los stakeholders</i>	40
1.1.2.2 - <i>Interfaces empresa –stakeholders</i>	41
1.1.2.3 - <i>Grupos de stakeholders</i>	47

2

2 - LA COMPETITIVIDAD	53
2.1 - Marco de desarrollo de la competitividad	53
2.1.1 - <i>El contexto competitivo</i>	53
2.1.2 - <i>El modelo VRIO</i>	55
2.1.3 - <i>Factores de competitividad</i>	56
2.1.3.1 - <i>Factores tangibles: La tecnología como factor competitivo</i>	58

2.1.3.2 - Factores intangibles	59
2.1.4 - Estrategia competitiva	63
2.1.4.1 - Análisis del entorno competitivo	65
2.1.4.3 - Enfoque del modelo de negocios	75
2.2 - GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS STAKEHOLDERS.....	76
2.2.1 - La cadena de valor.....	76
2.2.2 - Los stakeholders y la cadena de valor.....	81
2.2.3 - Integración de los stakeholders en la gestión estratégica.....	83
2.2.3.1 - Competitividad a través del equipo humano	86
2.2.3.2 - Competitividad a través de redes comerciales.....	88
2.2.3.3 - Stakeholders en el modelo de competitividad.....	89

3

3 - DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	93
3.1 - ENFOQUE DE MERCADO	93
3.1.1 - DEFINICIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.....	93
3.1.2 - SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO.....	98
3.1.2.1 - Segmentación.....	98
3.1.2.2 - Mercado objetivo	101
3.1.2.3 - Posicionamiento.....	103
3.2 - ANÁLISIS INTERNO	107
3.2.1 - EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.....	107
3.2.1.1- La cadena de valor y los recursos y capacidades.....	107
3.2.1.2- Los procesos internos	110
3.2.1.3 - Enfoques de generación de valor.....	114
3.2.1.4 - Secuencia de generación de valor	118
3.2.1.5 - El modelo VRIO en el análisis de los recursos y capacidades.....	119
3.3 - GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	122
3.3.1 - ANÁLISIS DEL VALOR.....	122
3.3.1.1 - El valor percibido.....	122
3.3.1.2 - Oportunidades de desarrollo competitivo a partir de la propuesta de valor.....	124
3.3.1.3 - Factores claves de éxito en la determinación de Ventajas Competitivas	125
3.3.2 - DEFINICIÓN DE LA OFERTA DE VALOR.....	128
3.3.2.1 - Características y potencialidades de la oferta de valor	128
3.3.2.2 - Generación de activos intangibles.....	129
3.3.2.3 - La oferta de valor en la cadena de suministro	130
3.4 - EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCLUSIONES	132

4

4- ESTUDIO DE CAMPO	135
4.1- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN	135
4.1.1- Proceso de evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders	135
4.1.1.1 - Participación de los stakeholders en la oferta de valor.....	135
4.1.1.2 - Evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders.....	138
4.1.1.2.1 - Método de evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders	139
4.1.1.2.2 - Aplicación de la evaluación del impacto estratégico de los stakeholders en las industrias de la provincia de El Oro	140
4.1.1.2.2.1 - Parámetros de evaluación	140
4.2- RESULTADOS Y DISCUSIÓN	145
4.2.1- Resultados por grupo stakeholder	145
4.2.1.1- Proveedores	145
4.2.1.2- Equipo Humano.....	150
4.2.1.3- Clientes.....	155
4.2.1.4- Actores sociales externos.....	159

4.2.2- Resumen de la investigación	164
--	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	171

GLOSARIO

GLOSARIO	173
-----------------------	-----

ANEXOS Y APÉNDICES

ANEXO 1	
LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL	179
ANEXO 2	
DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER	180
ANEXO 3	
MODELO DE SEGMENTACIÓN VALS 2	181
APÉNDICE A	
FORMATO DE ENCUESTA	183
APÉNDICE B	
TABLAS DE RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO	187

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA	190
---------------------------	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1.1	
ENFOQUE HOLÍSTICO DE ISO 2600	31
GRÁFICO # 1.2	
PRINCIPALES TEMAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RSC	32
GRÁFICO # 1.3	
NIVELES DE CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	34
GRÁFICO # 1.4	
BIOGRAMA ORGANIZACIONAL	35
GRÁFICO # 1.5	
TIPOLOGÍA DE LOS STAKEHOLDERS	43
GRÁFICO # 1.6	
ESTRATEGIAS VS. CATEGORÍAS DE STAKEHOLDERS	45
GRAFICO # 2.1	
MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	61
GRAFICO # 2.2	
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	66
GRAFICO # 2.3	
LOS ACTORES DEL ENTORNO EN LAS FUERZAS DE PORTER	69
GRAFICO # 2.4	
MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	74
GRAFICO # 2.5	
CADENA DE VALOR	77

GRAFICO # 2.6	ELEMENTOS INTANGIBLES EN LA CADENA DE VALOR.....	80
GRAFICO # 2.7	CADENA DE VALOR INTEGRADA.....	82
GRAFICO # 2.8	LOS STAKEHOLDERS EN LA CADENA DE VALOR.....	83
GRAFICO # 2.9	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS STAKEHOLDERS	86
GRÁFICO # 3.1	EJEMPLO DE CADENA DE VALOR POR PROCESOS	111
GRÁFICO # 3.2	ELEMENTOS QUE CONFORMAN LOS PROCESOS.....	112
GRÁFICO # 3.3	GENERACIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL VALOR	117
GRÁFICO # 3.4	SECUENCIA DE GENERACIÓN DE VALOR HACIA LOS STAKEHOLDERS	119
GRÁFICO # 3.5	EVALUACIÓN VRIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	122
GRÁFICO # 3.6	LA PROPUESTA DE VALOR DESDE LA ESTRATEGIA	125
GRÁFICO # 3.7	GENERACIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL VALOR A PARTIR DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	127
GRÁFICO # 4.1	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	146
GRÁFICO # 4.2	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	146
GRÁFICO # 4.3	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	147
GRÁFICO # 4.4	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	147
GRÁFICO # 4.5	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	148
GRÁFICO # 4.6	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	149
GRÁFICO # 4.7	ESTUDIO DE CAMPO: PROVEEDORES	149
GRÁFICO # 4.8	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	150
GRÁFICO # 4.9	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	151
GRÁFICO # 4.10	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	151
GRÁFICO # 4.11	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	152
GRÁFICO # 4.12	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	152
GRÁFICO # 4.13	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	153
GRÁFICO # 4.14	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	154
GRÁFICO # 4.15	ESTUDIO DE CAMPO: EQUIPO HUMANO	154
GRÁFICO # 4.16	ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	155
GRÁFICO # 4.17	ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	155
GRÁFICO # 4.18	ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	156
GRÁFICO # 4.19	ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	156

GRÁFICO # 4.20	
ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	157
GRÁFICO # 4.21	
ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	157
GRÁFICO # 4.22	
ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	158
GRÁFICO # 4.23	
ESTUDIO DE CAMPO: CLIENTES.....	158
GRÁFICO # 4.24	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	159
GRÁFICO # 4.25	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	160
GRÁFICO # 4.26	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	160
GRÁFICO # 4.27	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	161
GRÁFICO # 4.28	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	161
GRÁFICO # 4.29	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	162
GRÁFICO # 4.30	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	162
GRÁFICO # 4.31	
ESTUDIO DE CAMPO: ACTORES SOCIALES EXTERNOS.....	163
GRÁFICO # 4.32	
NIVEL DE DIFERENCIACIÓN VRIO.....	164
GRÁFICO # 4.33	
IMPORTANCIA ESTRATÉGICA POR GRUPO STAKEHOLDER.....	165

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1.1	
CLASIFICACIÓN DE LOS STKEHOLDERS.....	44
TABLA # 1.2	
ESTRATEGIAS VS. CATEGORÍAS DE STAKEHOLDERS.....	46
TABLA # 1.3	
GRUPOS E INTERESES GENÉRICOS DE STAKEHOLDERS.....	51
TABLA # 2.1	
INFLUENCIA DE LOS ACTORES DEL ENTORNO Y STAKEHOLDERS EN LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	62
TABLA # 2.2	
PASOS PARA DEFINIR ESTRATEGIAS.....	70
TABLA # 2.3	
ESTRATEGIAS SEGÚN POSICIÓN COMPETITIVA.....	71
TABLA # 2.4	
LA MISIÓN Y VISIÓN EN FUNCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	85
TABLA # 2.5	
ALINEACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	91
TABLA # 3.1	
NIVELES DE AMPLITUD DEL MERCADO OBJETIVO.....	102
TABLA # 4.1	
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE EL ORO.....	142
TABLA # 4.2	
CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE EL ORO POR SU TAMAÑO.....	143

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Dos aspectos de gran relevancia en el ámbito empresarial a nivel global son la capacidad competitiva y la responsabilidad social y ambiental. Cabe señalar que la responsabilidad social empresarial ha estado ligada al tema de los stakeholders, dentro del cual se ha planteado la necesidad de que las organizaciones cumplan con los requerimientos importantes para cada uno de ellos, dentro de los cuales hay aspectos generalizados de dominio público como son: comercio justo, cuidado del medio ambiente, buenas prácticas laborales, para lo cual las instituciones de control público han hecho eco de las voces y reclamos sociales y ambientales estableciendo cada vez regulaciones más rigurosas.

Los stakeholders y sus demandas se han tratado como exigencias para las empresas, como filantropía o mejoras puntuales en determinados aspectos, pero solo recientemente han comenzado a ligarse a la generación de ventajas competitivas. Bajo esta línea, resulta necesario establecer con claridad los conceptos que permiten analizar y gestionar los nexos entre los stakeholders y la competitividad de las empresas.

Cuando la gestión de las empresas, no considera la diferenciación y potenciación del negocio a través de la generación de ventajas competitivas diferentes de las específicas del producto, el mercado se convierte en un campo de batalla entre ofertas similares basadas en productos similares, esto hace que se vuelvan productos commodities, en los cuales la competencia se centra en el precio y no en otro tipo de diferenciación más allá de los elementos tangibles del producto. Lo cual obliga a las empresas a sacrificar los márgenes de ganancia para mantenerse y centrar sus esfuerzos en sostener su posición con un lento crecimiento de mercado.

En las empresas locales, esto mayormente podría deberse a que los modelos utilizados en el diseño de la estructura y gestión de las empresas no consideran las posibilidades que ofrece la inclusión de los stakeholders para conseguir ventajas competitivas, dejando estos temas relegados a un mero cumplimiento de solamente lo establecido en las leyes y regulaciones y considerando temas de responsabilidad social empresarial como una carga a reducir al mínimo para evitar problemas para la empresa. Es en este sentido en el que un modelo más integral se vuelve necesario.

Los conceptos de responsabilidad social corporativa han tenido cierta aplicación en las empresas Ecuatorianas en los últimos años a nivel principalmente de corporaciones o empresas grandes que regularmente operan a nivel nacional, pero no se conoce a respecto de cómo está impactando el tema a nivel de las empresas de menor tamaño, ni su aplicación a

zonas específicas, por ello resulta apropiado evaluar la aplicación a una zona geográfica, tal como la provincia de El Oro, en la que la gran mayoría de las empresas no necesariamente han buscado renombre por su labor hacia la responsabilidad social corporativa.

El concepto de stakeholders se lo ha relacionado principalmente con temas de responsabilidad social, en tanto que el de la competitividad se lo ha ligado con temas estratégicos, una de cuyas herramientas para su análisis es la cadena de valor, la cual inclusive puede extenderse hacia una cadena que incluya a todos los actores necesarios para brindar el producto y/o servicio al cliente final, integrando a los diferentes participantes, más allá de las fronteras individuales de las empresas, como es la cadena de suministro.

El presente trabajo pretende aprovechar el concepto de la cadena de valor para ubicar a los stakeholders que impactan significativamente a la misma y con ellos identificar los elementos de aporte para el desarrollo competitivo. En base a este planteamiento conceptual se desarrolla una evaluación aplicada al campo de estudio: el sector industrial de la provincia de El Oro. En esta evaluación se recogen y consolidan los conceptos que permiten alinear las expectativas relevantes de los stakeholders con la estrategia competitiva y se determina el grado de aplicación y utilidad tanto actual como potencial que estos conceptos tienen para ser una herramienta estratégica, en el medio de estudio, a través de la cual se pueda generar una oferta de valor diferenciada, basada en las competencias internas de las organizaciones.

Para desarrollar el tema se toma como base teórica las aportaciones realizadas por autores de reconocida trayectoria en las áreas involucradas en el estudio, las cuales parten de temas estratégicos a través de los cuales se desarrolla la competitividad, se introduce el tema de los stakeholders desde la óptica de generar un beneficio mutuo que supere los límites de la responsabilidad social, a su vez, para asegurar que los beneficios de este proceso perduren como parte integral de la organización.

El enfoque a aplicarse para la generación de ventajas competitivas se basa en conceptos de estrategia competitiva, plasmados en un modelo que lleva a buscar dichas ventajas competitivas en las áreas de oportunidad más allá de los paradigmas limitantes de la industria. De este planteamiento estratégico se deriva el desarrollo de competencias internas como elemento diferenciador competitivo, en contraparte de lo cual es a su vez fuente de beneficio para los stakeholders que están inmersos en la ejecución de dicha competencias.

Para definir adecuadamente un modelo de desarrollo estratégico en el cual participen los stakeholders, es necesario tener claridad sobre cómo impactan las interrelaciones entre la empresa y sus stakeholders en la aplicación estratégica. Por lo cual se define un marco conceptual de relación entre la gestión de los stakeholders y la competitividad.

La aplicación de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa a través de sus diferentes actores, los stakeholders, dentro de la estrategia competitiva de las empresas abre un campo para el desarrollo de elementos diferenciadores intangibles, desligados de las altas inversiones en tecnología o investigación y desarrollo. Representa por lo tanto una importante alternativa para el desarrollo de las empresas locales, muy adecuada para la realidad en la que se actualmente se desenvuelven nuestras industrias. El tema es de interés general para

las empresas ecuatorianas, sin embargo representa un aporte significativo para las Pymes, que son las que regularmente tienen menor grado de avance en aspectos de desarrollo organizacional para la generación de activos intangibles.

La historia de la provincia de El Oro ha estado muy ligada a las actividades explotación y/o procesamiento de los recursos naturales y agrarios con que cuenta esta provincia, lo cual ha hecho que las empresas surgidas de estas ramas se caractericen por ofertar productos de bajo nivel de diferenciación entre competidores y por el uso intensivo de mano de obra, lo cual impacta en el medio industrial en el que han surgido otras empresas producto del crecimiento de la provincia. Adicionalmente el auge de los controles regulatorios que demanda cumplimiento en diversas áreas, más la presión de grupos sociales hacia aquellas empresas, generan una realidad muy propicia para el estudio del impacto de los stakeholders en la competitividad de las empresas de esta provincia.

El determinar las posibilidades reales de generación de ventajas competitivas en las empresas sobre aspectos intangibles debidos a los grupos de interés que participan de la operación de la empresa a través de un modelo integral, brinda los principios para el crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo, integrando a los stakeholders que participan en la operación regular de la cadena de suministro. Por ello bajo el objetivo general de determinar el nivel de impacto que en las condiciones presentes tiene el accionar de los stakeholders directamente relacionados con la cadena de valor, en el desarrollo competitivo de las empresas del sector industrial de la provincia de El Oro, surgen tres objetivos específicos bajo los cuales se plantea y desarrolla el trabajo investigativo, dos de los cuales: “Establecer el marco conceptual de relación entre la gestión de los stakeholders y la competitividad” y “Establecer el proceso de evaluación para la aplicación estratégica de los stakeholders, en empresas industriales de la provincia de El Oro”, se enfocan en el desarrollo de modelos conceptuales que posibiliten desarrollar el último, “Determinar los efectos que se derivan de la aplicación de los elementos que relacionan a los stakeholders con la competitividad, en empresas industriales de la provincia de El Oro”, enmarcado netamente en el estudio de campo.

Partiendo de las bases teóricas establecidas inicialmente, la investigación se dirige hacia determinar el impacto de los stakeholders sobre la competitividad en empresas relacionadas con el sector industrial de El Oro, a través de evaluar el aporte a la generación de recursos y capacidades capaces de generar diferenciación competitiva.

La información recolectada del estudio de campo se tabula y se realiza su respectivo análisis a través del cual se llega a las conclusiones de la investigación, las cuales se encuentran sintetizadas para obtener las generalizaciones aplicables al caso en estudio, considerando además las particularidades puntuales que se han encontrado. El resultado obtenido de esta investigación permite evaluar la aplicación e impacto del tema tratado a la realidad presente en las empresas, así como da un indicativo de su relevancia potencial a futuro.

El trabajo se encuentra organizado en cuatro capítulos: en el primero se define el marco teórico de los stakeholders, establecidos bajo la óptica de la responsabilidad social. En el capítulo 2, se trata sobre la competitividad y estrategia y se establecen conceptos para la

gestión de los stakeholders en el plano estratégico. En el capítulo 3 se detallan los aspectos relevantes sobre la generación de las ventajas competitivas y se desarrollan los conceptos que integran el desarrollo competitivo a través de la oferta de valor, con la gestión estratégica de los stakeholders, llegando al desarrollo de capacidades intangibles producto de esta integración. En el capítulo 4 se encuentra la metodología y resultados de la investigación de los conceptos desarrollados en empresas de la provincia de El Oro, para determinar el nivel de aplicación e impacto actual, así como las oportunidades potenciales de desarrollo a futuro.

CAPITULO 1:
STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

1 - STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1 - LOS STAKEHOLDERS

1.1.1 - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

1.1.1.1 - Generalidades

Para hablar de stakeholders, primeramente es importante definir los conceptos de Responsabilidad Social y su aplicación al mundo de las organizaciones, tengan estas o no fines de lucro, si bien este tema se ha desarrollado mucho más hacia el campo empresarial, que en su búsqueda de rentabilidad genera impactos hacia el entorno en el que se desenvuelve, afectando de una u otra manera a los actores sociales que con quienes interactúa.

Marta de la Cuesta toma la concepción de Rodríguez¹, quien considera a la empresa como una organización o asociación de agentes económicos aparte de los individuos que la componen (De la Cuesta González, 2004), este concepto deriva hacia el rol social que le corresponde llevar adelante a la empresa, más allá del mero cumplimiento de expectativas de sus propietarios o accionistas. El protagonismo que han ganado los temas de capital humano, redes comerciales con proveedores y clientes, ha generado el concepto de activos intangibles,

¹ J.M. Rodríguez presenta este concepto en su trabajo titulado “El gobierno de la empresa, un enfoque alternativo”

los cuales, en interacción con los activos físicos a través de un conjunto de relaciones sociales internas y externas conforman lo que De la Cuesta llama el capital social².

En esta misma línea Elsa González considera a la empresa como un ente de carácter plural, que se debe a los diferentes actores que la hacen posible o que son afectados por ella, cuyas relaciones con sus dichos actores (stakeholders) se deben sustentar a través de un implícito contrato moral. (González, 2007)

Según el trabajo de Lafuente, la responsabilidad social empresarial (RSC)³ incluye la formalización de políticas y sistemas de gestión en varios ámbitos: económico, social y medioambiental, la transparencia informativa de los resultados en dichos ámbitos y su escrutinio externo. Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría (2003) sostienen además que el modelo de gestión empresarial debe buscar una articulación de las expectativas de los diferentes grupos de interés, que lleven a conseguir una mejor anticipación de riesgos y con ello la creación estable de valor para el accionista.

Es innegable la relevancia que cada vez más va adquiriendo la RSC, por ejemplo en Europa, en el año 2001, la Unión Europea, a través del Consejo Europeo de Lisboa presentó su Libro Verde ⁴ en el cual se declara que “Europa se convertirá en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”. (Server & Capó, 2010).

El significado de Responsabilidad Social Corporativa plasmado en el Libro Verde lo establece como un concepto a través del cual “las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

Esta importancia de la RSC hace que inclusive el acceso a ciertos mercados de capitales y cotizaciones en bolsa de las acciones se vea influenciado por la aplicación de los criterios de RSC. El impulso que ya lo han dado los organismos internacionales como la ONU, Unión Europea y la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), ha llevado a que se generen marcos de aplicación en los países a través de las políticas públicas, uno de los pioneros en este campo ha sido el Reino Unido que cuenta inclusive con una secretaría de estado para RSC, ejemplo que ha sido seguido ya por otros países europeos. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003).

La responsabilidad social empresarial ha venido afianzándose en cuanto a su importancia a nivel mundial desde mediados de los años ochenta a raíz de casos de empresas multinacionales cuyas prácticas controversiales impactaron en la opinión pública a nivel mundial, (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003) las que mayor conmoción han

² Las relaciones sociales a las que se refiere De la Cuesta las define como “las redes, normas y relaciones de confianza que facilitan la resolución de los dilemas de la acción colectiva”

³ RSC: Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial

⁴ El Libro Verde se publicó con el objetivo de generar un debate sobre como la Unión Europea puede fomentar la Responsabilidad Social de las empresas

generado han sido aquellas referidas a deterioro del medio ambiente, prácticas laborales abusivas y escándalos financieros, los cuales han generado la reacción de la sociedad la cual ha creado presión sobre las empresas (Server & Capó, 2010),

Grupos activistas y ONG han tenido un papel preponderante en generar y difundir esta conciencia hacia la responsabilidad social empresarial, la cual en los últimos años se ha visto impulsada por las nuevas tecnologías de información, principalmente a través del internet, en el cual se han creado espacios de opinión a través de los cuales se ha incrementado significativamente la participación social en estos temas. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)

1.1.1.2 - Enfoques de la Responsabilidad Social

Existen múltiples ángulos de enfoque del tema de la RSC, el trabajo elaborado por De la Cuesta (2004) los resume en cuatro básicos: enfoque moral, enfoque de negocios, enfoque económico, enfoque social ⁵, cada uno de ellos con sus justificaciones, guiados básicamente por la presión creciente de los diferentes actores del contexto mundial que impulsan los temas de responsabilidad social.

Independientemente del enfoque que se tome, es importante el aporte de la administración pública para crear un marco regulatorio que fomente el desarrollo masivo de la responsabilidad social a nivel empresarial, buscando reducir al mínimo las asimetrías de información del mercado, garantizando el acceso a información y la protección del inversionista y el consumidor y, adicionalmente De la Cuesta sugiere la aplicación de criterios de sostenibilidad para la inversión pública y la concesión de créditos como incentivos para la aplicación de la RSC en las empresas. (De la Cuesta González, 2004)

El aporte presentado por Amparo Zapata se concentra más en la gestión interna de las organizaciones y sugiere que la aplicación de la responsabilidad social corporativa se basa en el compromiso, la participación y la construcción de una cultura de autorregulación (Zapata, 2010), en tanto que Lafuente, baja a un nivel de mayor detalle, que hace más pragmáticos y aplicables los conceptos de Zapata, al considerar que los pilares sobre los que se asienta la RSC son: formalización de políticas y sistemas de gestión⁶, transparencia informativa y escrutinio. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)

⁵ La visión económica consideran un contexto macroeconómico en el cual los grandes inversores a nivel mundial, los institucionales, tienden a moverse hacia inversiones socialmente responsables, que brinden seguridad de crecimiento hacia largo plazo. La visión de negocios considera la decisión voluntaria de las empresas de acogerse a los criterios de RSC como la generación de una ventaja competitiva que impacta en la reputación de la empresa y en su cultura interna. (De la Cuesta González, 2004)

⁶ Según Lafuente, las políticas y sistemas deben establecer los parámetros de interacción con cada grupo de stakeholders, que los categoriza en: accionistas, empleados, medio ambiente, acción social, clientes y proveedores.

Todos los enfoques en las prácticas socialmente responsables, que Lafuente los consolida bajo el nombre de “el enfoque stakeholder”, se contraponen al “enfoque shareholder” puesto de manifiesto por Milton Friedman, en el cual se considera que la función de las empresas es generar valor para sus accionistas, si bien cumpliendo las disposiciones legales pero evitando enfoques más amplios que dispersen la atención de este objetivo. En tanto que el enfoque stakeholder busca generar un papel activo de la empresa dentro de la sociedad como generadora de valor para sus distintos stakeholders que conlleve a generar valor para los accionistas (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003).

Hay que recalcar que el esfuerzo de generación de valor para los accionistas por sí solo no garantiza el éxito de la organización, sobre todo si entra en conflicto con los intereses de otros actores en el campo en el que se desenvuelve la misma (Guerras, 2004), este es un concepto sobre todo de mediano y largo plazo, que apunta al sostenimiento de las organizaciones empresariales en el tiempo, gracias al beneficio que brindan para la sociedad en la cual se desenvuelven, la cual a su vez, relegará el desarrollo de aquellas que perjudiquen sus intereses.

1.1.1.3 - Áreas de enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa

Entre las principales áreas de interés de la RSC de relevancia actual se pueden citar: la protección del medio ambiente, el comercio justo y las buenas prácticas laborales (Server & Capó, 2010), a esta visión se pueden sumar la inversión socialmente responsable, el consumo responsable, la responsabilidad hacia los clientes y consumidores, aspectos de desarrollo comunitario y otras derivadas de la aplicación de los derechos humanos. (Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México, 2008) De todas las áreas nombradas es importante hacer unas acotaciones sobre dos de ellas que se deben a los tradicionales impulsores de cualquier negocio: propietarios y clientes, los que en su aplicación hacia la RSC se transforman en inversión socialmente responsable y consumo responsable.

En los mercados financieros ha surgido el tema de la inversión socialmente responsable, en el cual se adicionan al aspecto financiero las consideraciones medioambientales y sociales, se ha dado el caso de que los activos producto de dicha inversión socialmente responsable crecen a un ritmo significativamente mayor que el de los productos financieros tradicionales. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003).

Si bien no se puede evaluar con precisión los factores que inciden en una empresa socialmente responsable, sin embargo se ha demostrado que parte de su rentabilidad se debe a estos aspectos. La preocupación mundial ha llevado a que existan ya índices bursátiles que incluyan la valoración de responsabilidad social, como son el Dow Jones Sustainable Index y el Domini 400 Social Index (DSI), que, sin llegar al nivel de los clásicos índices (Dow Jones Global Index, S&P 500), han tenido un crecimiento importante. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

Existen ya avances en materia legal que propicien las RSC, Reino Unido establece que los fondos de pensiones deben dirigirse hacia activos que conlleven buenas prácticas de RSC, esta legislación ha sido incorporada a su vez en otros países, como es el caso de Alemania. Adicionalmente la Unión europea, en su Libro Verde, pretende fomentar el marco para la actuación socialmente responsable de las empresas que incluya el desarrollo de la inversión socialmente responsable. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)

El consumo responsable lleva a que las acciones de los consumidores generen presión que se traduzca en mejoras hacia la RSC. Para ello es importante que tengan acceso a la información de las empresas en los aspectos concernientes, es aquí donde el sector público puede intervenir determinando el tipo y forma de presentación de la información. (Calveras & Ganuza, 2004), sin embargo también es importante acotar que la motivación de los consumidores debe ser de carácter altruista, en base a una verdadera consciencia de los principios de responsabilidad social que antepone estos a otras consideraciones al momento de comprar.

En cuanto a la actuación de los consumidores Lafuente hace mención a las principales vías de acción del consumo responsable:

- Productos “verdes” basados en el respeto al medio ambiente
- Comercio justo, que pretende que sobre todo los productores primarios reciben un precio justo por sus productos
- Campañas sociales o aversión a la compra de productos provenientes de empresas cuyas prácticas atenten contra los principios de RSC (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)

Los otros temas de la RSC no son menos importantes y requieren tomarse en cuenta por lo que se los analizará en detalle más adelante, ligados a los actores involucrados en cada uno de ellos. En términos generales se puede decir que cada área de enfoque de la RSC responde a intereses de uno o varios grupos de stakeholders.

1.1.1.4 - Responsabilidad social y estrategia empresarial

La aplicación de la RSC se ha basado en múltiples justificaciones y puntos de vista, sin embargo todavía carece de criterios unificados de su impacto económico y social. Si bien existen muchas investigaciones que señalan una correlación positiva entre RSC y rendimiento económico (Nieto, 2005), también se han realizado otros estudios como la investigación de Mc Williams & Siegel (2001), según la cual, en términos generales no existe relación directa entre RSC y resultados financieros (en el corto plazo), aunque sí toman en cuenta que las empresas que incluyen atributos de RSC en sus procesos o productos, si bien tienen mayores costos que las que no los incluyen, sin embargo pueden obtener mejores retornos, que compensan el incremento en costos. Manifiestan además que los impactos más significativos de la aplicación de la RSC en los resultados empresariales se hacen notorios

más bien frente a temas regulatorios y a barreras comerciales con enfoque de responsabilidad social y ambiental (Mc Williams & Siegel, 2001), sin embargo dependerá también de la actuación de cada organización y la sensibilidad a determinados temas de RSC del entorno específico en el que esta se desenvuelva.

En el trabajo desarrollado por Guerras & López-Hermoso (2002) se puntualizan cuatro aspectos claves de la RSC:

- 1- La sociedad exige la aplicación de la RSC y las empresas deciden asumirla en un determinado grado
- 2- La RSC debe entenderse como una inversión a largo plazo en activos intangibles valiosos
- 3- Existe un nivel mínimo de RSC que las empresas deben asumir, que depende de las demandas de los stakeholders más relevantes y un nivel óptimo que depende de la relación entre la inversión realizada y los beneficios que se buscan obtener
- 4- Las empresas deberían incluir la RSC como un instrumento de dirección estratégica, que parta desde la misión y estructura de objetivos.

Nieto considera que la RSC permite la generación de valor a largo plazo, ligada a activos intangibles, entre sus beneficios están el manejo del riesgo, tanto ambiental como social, se ha identificado que la sensibilidad ambiental es un factor determinante de la supervivencia de la empresa a largo plazo (Nieto, 2005). La adopción de la RSC como parte de la estrategia a largo plazo actualmente se ha colocado en la balanza frente a la rentabilidad financiera en el corto plazo.

Los activos intangibles más representativos que se generan con la aplicación de la RSC, según Nieto son: marca, reputación, conocimientos, entorno social y medio ambiente; (Nieto, 2005). Carroll, considera que la aplicación de la RSC conduce a las empresas a mejorar las relaciones con su personal, con sus proveedores, intensifican los esfuerzos de mercadeo y mejoran el desempeño de los negocios, generando impactos positivos hacia la generación o refuerzo de ventajas competitivas y hacia la integración multifuncional interna (Carroll, 2000).

Server & Capó (2010) señalan beneficios de aplicación de la RSC, tanto a nivel interno, que afectan directamente a la organización, como a nivel externo, que afectan su entorno, entre estos señalan:

- A nivel interno: mejora de la gestión (gestión integrada con objetivos a mediano y largo plazo), mejora de la reputación, mejora de la comunicación interna
- A nivel externo: mejora de la confianza de los clientes, mejoras medioambientales (desarrollo sostenible), mejor ambiente laboral

Manifiestan además que es importante que la aplicación de la RSC sea percibida positivamente por parte de los clientes para que, en combinación con las habilidades corporativas internas, se convierta en un elemento diferenciador en el mercado que genere

beneficios económicos y aporten a la gestión del riesgo (Server & Capó, 2010). En este mismo sentido, la reputación que logre generar la empresa depende del cumplimiento de las expectativas que tienen los stakeholders sobre la actuación de la empresa (Nieto, 2005).

Entre los aspectos a destacar de la gestión de RSC se puede citar el enfoque hacia los trabajadores, que permite mejorar el clima laboral, reducir el ausentismo, disminuir el riesgo de conflictos potenciales, a la vez que le da a la empresa una capacidad mayor para atraer y retener a recursos humanos más competentes. La actuación socialmente responsable hacia proveedores, clientes y la comunidad mejora el entorno competitivo, permite generar productos diferenciados al desarrollar una demanda más sofisticada y exigente. Adicionalmente hay que tomar en cuenta que la presión de los grupos de interés ha llevado y continúa llevando a la generación de regulaciones que obliguen a las empresas a adoptar principios de RSC (Nieto, 2005).

Una de las principales críticas que hacen M. Porter & Kramer (2006) a la aplicación de la RSC y a los parámetros utilizados para la aplicarla y medir su desempeño, sobre todo de aquellos establecidos por organismos de control, es la desconexión existente entre estos temas y la estrategia empresarial, ya que considera que se está desaprovechando una potencial fuente de oportunidades competitivas.

Las empresas y los diferentes actores sociales deben encontrar puntos de convergencia que generen un valor compartido que beneficie a ambas partes, M. Porter sugiere analizar la interdependencia entre la empresa y la sociedad empleando las mismas herramientas de análisis competitivo y desarrollo estratégico, en ese sentido propone dos visiones complementarias, la de adentro hacia afuera, la cual se evalúa determinando el impacto social de las actividades de la cadena de valor y la de afuera hacia adentro que permite comprender las dimensiones sociales que influyen sobre el contexto competitivo.

La aplicación de una RSC estratégica tiene que ir más allá de la aplicación de las mejores prácticas en este campo, debe tener el mismo enfoque estratégico que busca ubicar a la empresa en una posición competitiva exclusiva y diferenciada. La RSC estratégica debe desarrollar el concepto de valor compartido que no existe cuando la empresa trabaja solamente en una RSC reactiva o busca solamente maquillar su imagen con acciones filantrópicas o campañas de relaciones públicas y marketing.

Para ello es importante que identifique los problemas sociales que puede ayudar a resolver y de los que puede obtener el mayor beneficio competitivo, tanto las empresas como lo gobiernos y las ONG's deben superar la etapa de responsabilidad social corporativa y avanzar hacia la integración social corporativa. (Porter & Kramer, 2006).

Todas las oportunidades de lograr beneficios a través de la aplicación de la RSC dependen sobre todo de su identificación por parte de los gestores de las empresas como fuentes de ventajas competitivas y puntos de apalancamiento estratégico. El concepto de activos intangibles posibilita el desarrollo de fortalezas internas que generen valor tanto para la empresa como para sus diferentes stakeholders que, en el caso de aquellos basados en temas

de Responsabilidad Social tienden a proyectarse hacia el largo plazo, por lo que es necesario que las empresas los acojan y apliquen con la importancia estratégica que estos conllevan.

1.1.1.5 - Dificultades y oportunidades de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial

Calveras & Ganuza (2004) sostienen que la aplicación de la RSC debe conducir a una mejor distribución global de los recursos que generen las empresas, sin embargo la mayor dificultad en este sentido lo encuentran en como generar incentivos para los gestores de las empresas a que estos busquen privilegiar un comportamiento socialmente responsable, ya que es mucho más fuerte la motivación hacia la generación de beneficios económicos, debido a que es la medida de mayor peso al momento de evaluar el trabajo del gestor.⁷

Consideran además que la RSC y la regulación son sustitutivos y que la RSC adquiere mayor relevancia cuando las regulaciones por alguna razón no son efectivas. Analizan también el impacto de los stakeholders consumidores, que los clasifican en activistas y no activistas, diferenciando entre aquellos cuya decisión de compra tiene en cuenta los comportamientos socialmente responsables de las empresas y aquellos a quienes no les preocupa este aspecto, considerando el efecto positivo en el marco de la RSC que pueden generar las acciones de los consumidores activistas, sin embargo sugieren que debido al impacto económico que pueden producir los consumidores activistas, las empresas con el enfoque clásico en la exclusiva generación de ganancias para sus accionistas, solamente serán inducidas a comportamientos socialmente responsables cuando exista un número significativo de consumidores activistas⁸. (Calveras & Ganuza, 2004).

Uno de los caminos que han viabilizado la aplicación de la Gestión Ambiental como parte de la RSC es el de conseguir mejoras en los procesos que repercutan en los costos, ya sea por reducción de desperdicios o por optimización en el consumo de recursos.

Los beneficios estratégicos que justifican la aplicación de la RSC son principalmente:

- Beneficios comerciales, al proyectar la imagen pública y la reputación de la empresa, al facilitarse el acceso a mercados globales, al mejorar proyección de ventas por conseguir fidelización de clientes y diferenciación de productos enfocados a

⁷ Para que los elementos que definen el comportamiento socialmente responsable equilibren la importancia de la generación de ganancias, la empresa debe tener un direccionamiento de responsabilidad social dado por la instancia superior a sus gestores y que para el control de su gestión incluya a los stakeholders. (Calveras & Ganuza, 2004)

⁸ Para llegar a esta conclusión Calveras y Ganuza realizan un análisis solamente enfocado en la relación entre empresa y consumidores, a través del impacto de las externalidades generadas de la operación de la empresa en el coste que estas representan, bajo la óptica de consumidores activistas y no activistas, dejando de lado aspectos regulatorios que pueden generar otra forma de inducir al comportamiento socialmente responsable de las empresas.

consumidores que prefieren productos que conlleven uno o más aspectos específicos debidos a la responsabilidad social, ya sea por el cuidado del medioambiente, por el cuidado de la salud de los consumidores, u otros aspectos de interés del mercado objetivo de las empresas.

- Beneficios legales, al manejar los temas regulatorios y reducir la presión de los entes fiscalizadores
- Beneficios laborales, al facilitarse el hecho de conseguir y retener personal de primer nivel
- Beneficios financieros, al incrementar confianza de los accionistas, reducción del riesgo futuro, mayores facilidades y abaratamiento del financiamiento, beneficios tributarios

Sin embargo, en el estudio realizado por Zapata en las empresas de Manizales, todos estos potenciales beneficios no resultan tan claros para los accionistas y dueños de las empresas, debido a que no existe un conocimiento de la normativa y de las instituciones facilitadoras de los procesos de aplicación de responsabilidad social, ni tampoco una visión estratégica de las ventajas competitivas que se pueden lograr por esta vía. Más bien el tema se lo centra en el campo ético, regulatorio y de respuesta a la presión de grupos de interés. (Zapata, 2010)

En el presente siglo se han generado posiciones conflictivas para las empresas debidas a la confluencia por un lado de la creciente demanda de los actores sociales de la aplicación de políticas de responsabilidad social como parte integral y necesaria de la actuación de las empresas y por otro lado a la presión competitiva que busca incrementar el rendimiento financiero. (Ugalde & González, 2007) En escenarios de alta participación competitiva, como son muchos de los actuales, surge el interrogante de hasta qué punto pueden las empresas destinar espacio y recursos para el desarrollo de los temas de responsabilidad social, considerando la prioridad que tiene la rentabilidad como indicador clave del nivel de éxito de las empresas en su afán de justificar su razón de ser frente a sus propietarios.

Adicionalmente este contrapunto lleva a poner sobre la mesa de discusión las consideraciones sobre la pertenencia de las empresas, por un lado existe la concepción de que la empresa es propiedad privada, exclusiva y para beneficio de sus dueños o accionistas y por otro lado se plantea la teoría de que es una institución social que se debe a la búsqueda del bienestar de la sociedad⁹ (Boatright, 1999).

Bajo estas diferentes visiones, han surgido diversas teorías y aplicaciones, que van desde la empresa como un generador de rentas puras, la búsqueda del beneficio bajo el cumplimiento de las regulaciones sociales pero sin que estas vayan más allá de una obligación deslindada de la razón de ser de las empresas, hasta concepciones de preocupación social y de participación de la empresa como agente de corrección de las deficiencias de bienestar público.

⁹ Citado por (Ugalde & González, 2007)

Sin embargo, además del reconocimiento de las concepciones éticas de la responsabilidad social, que permitan generar una buena imagen de la empresa, existe el concepto presentado por Quester y Thompson de que la RSC es puede ser rentable a largo plazo debido a que las fuerzas del mercado van generando incentivos para el comportamiento socialmente responsable, las cuales se prevé que cada vez sean mayores, por lo que es necesario insertar a la RSC en el plano estratégico. Una condición indispensable para su aplicabilidad es la convicción de la alta dirección, ya que los líderes de las organizaciones son los llamados a generar una cultura corporativa enmarcada en los principios de RSC. (Ugalde & González, 2007)

Server y Capó citan el documento de la AECA “Marco conceptual de la responsabilidad social”¹⁰, en el cual se considera a la reputación de las empresas como un valioso intangible, aunque ha ocurrido que las organizaciones en el afán de crear esta reputación se concentren en el aspecto publicitario de la imagen de la empresa, más que en verdaderas acciones de fondo que realmente desarrollen la responsabilidad social dentro de la organización. (Server & Capó, 2010)

Cardona señala la necesidad de que la estrategia empresarial se diseñe desde la óptica de la RSC, debido a que las condiciones actuales posibilitan la convergencia entre innovación empresarial y acciones sociales.

La herramienta de análisis competitivo a través de cadenas productivas puede ser muy aplicable al tema de la responsabilidad social, al analizar con un enfoque de equidad hacia la participación y efectos en los diferentes actores de la misma, a través de diferentes dimensiones entre las que destacan la equidad económica que asegure la permanencia en el tiempo de los diferentes actores, al percibir ganancia justa por su actividad económica, la equidad social, en la que cada actor pueda optar por la alternativa de articulación que mejor satisfaga sus intereses, en un marco de respeto de los compromisos previamente establecidos y la equidad generacional que permita que el uso y control de los recursos permita a las futuras generaciones disponer de los mismos en cada vez mejores condiciones (Cardona, 2010).

1.1.1.6 – Normativa

1.1.1.6.1 – Normas y estándares de Responsabilidad Social Corporativa

Actualmente se han desarrollado múltiples modelos y estándares que apuntan a normar la RSC, algunas de ellas certificables otras no, pero, al igual que otros estándares de gestión,

¹⁰ La Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas (AECA) presentó en el año 2004 el “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa” en un intento de dotar de fundamentos teóricos que sustenten su desarrollo de estrategias y sistemas a nivel empresarial. (Ecodes, 2004)

son de aplicación voluntaria, básicamente han sido desarrolladas por organizaciones internacionales oficiales, como la ISO, o el mercado a llevado a crear instituciones que desarrollen ciertas normativas específicas¹¹, inclusive algunos países han generado estándares propios de RSC como: Australia, Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Japón, Francia, Israel, Italia. (Louette & al, 2007)

Entre las normativas y estándares relacionados con el tema de la responsabilidad social corporativa uno de los más relevantes es el Global Reporting Initiative (GRI), para la elaboración de memorias de sostenibilidad, el cual desde el año 2000, con actualizaciones al 2002 y luego al 2006, establece ciertos parámetros de referencia desarrollados en miras a mostrar el desempeño de las organizaciones en responsabilidad social, estos los categorizan en:

- Económicos
- Ambientales
- Sociales

Los indicadores económicos buscan mostrar el flujo de capital entre los diferentes grupos de interés y los principales impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad, los ambientales se refieren al impacto sobre los sistemas naturales vivos o inertes y los sociales están direccionados al impacto en los sistemas sociales en los que opera la organización, de la cual se desprenden tres ramas principales: el desempeño en prácticas laborales, en derechos humanos y hacia la sociedad, referido este último a como se gestionan los riesgos que pudieran presentarse, principalmente por prácticas desleales como soborno, corrupción, influencia en decisiones de política pública, monopolio, se incluye en este caso la responsabilidad sobre los productos. (Global Reporting Initiative, 2006).

Otra norma muy reconocida es la norma SA8000, desarrollada por la Social Accountability International, con carácter de internacional y auditable, destaca por el énfasis que hace en el aspecto de las prácticas laborales, buscando evitar cualquier tipo de abuso o discriminación. (Social Accountability International, 2001). En general existen temas comunes que se encuentran en las diferentes normativas y estándares que básicamente se refieren a transparencia, estándares aplicados, comunicación corporativa y con los stakeholders, información sobre impacto ambiental y sobre derechos humanos, si bien cada estándar tiene sus parámetros propios que incluyen o no todos esos elementos.

Esta diversidad de índices y enfoques normativos hace que no sean comparables los unos con los otros, ni los resultados presentados por una empresa bajo determinada normativa con otras bajo normas diferentes, esto ha permitido que cualquier empresa interesada en publicitar su nombre como socialmente responsable, pueda encontrar algún indicador que le sirva para

¹¹ Entre las normativas más destacadas previo al lanzamiento de la ISO 26000 se pueden citar: las normas ambientales ISO 14000, BS 8855, CE EMAS, las de condiciones laborales y seguridad BS 8800, OSHAS 18001, derechos humanos SA 8000, sostenibilidad AA1000, calidad ISO 9000. Adicionalmente hay organizaciones que han incluido aspectos de responsabilidad social dentro de sus lineamientos como se puede observar en las directrices de la OCDE y en el código de conducta del APEC (Asian Pacific Economic Corporation)

tal efecto, sin que necesariamente exista un trabajo integral y sistémico al interior de la organización. (Porter & Kramer, 2006)

En un intento de consolidar y establecer conceptos universales y directrices de aplicación global que eviten la diseminación de normativas diversas, que generen a su vez interpretaciones diferentes de los temas de RSC, la ISO ha venido desarrollando una norma encausada al tema de la responsabilidad social, la ISO 26000¹², que fuera lanzada en Ginebra el 1 de noviembre de 2010, para la cual ha contado con el apoyo y participación de organismos internacionales de reconocida presencia, como son la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

Luego de la crisis financiera desencadenada en el 2008, ha retomado con fuerza el tema de la regulación de los mercados y sus actores, con lo que se asegure un desempeño enmarcado en la ética y socialmente responsable, hay casos como el mexicano, en el cual el debate generado sobre la norma ISO 26000, en el marco de su elaboración y revisión, ha concitado el interés de la sociedad civil, apropiándose los stakeholders naturales de las empresas del impulso en el desarrollo de la misma, a través de su participación y con miras a la vigilancia en su aplicación, llegando inclusive a ser vista por los sindicatos como una herramienta en pro de asegurar el respeto de los derechos laborales. (Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México, 2008)

La norma ISO 26000 abarca siete grandes temáticas: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Se basa en ciertos principios de responsabilidad social, que dicha norma los establece como:

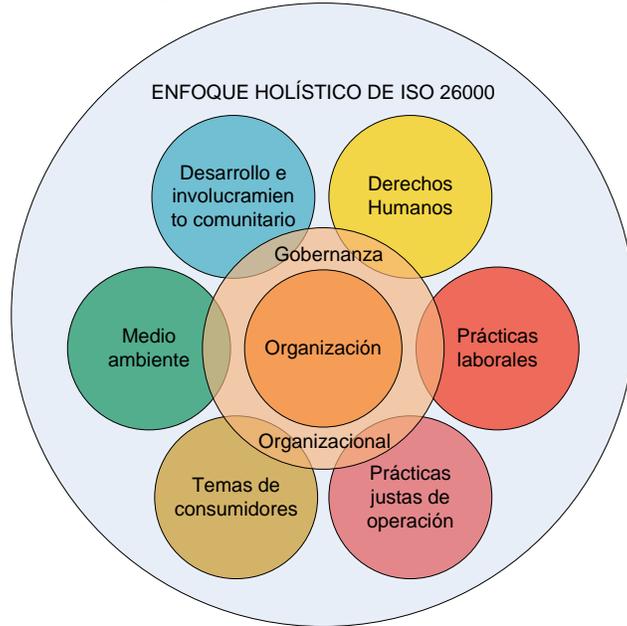
- Rendición de cuentas
- Transparencia en la información
- Comportamiento ético
- Respeto por los intereses de los stakeholders
- Respeto a la ley
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto por los derechos humanos

Estos principios se esquematizan en el gráfico # 1.1

¹² La norma ISO 26000 recogió un trabajo de más de cinco años a nivel mundial, de elaboración y revisión, bajo el concepto multistakeholder, finalmente fue lanzada al 1 de noviembre de 2010 en Ginebra (INEN, 2011)

GRÁFICO # 1.1

ENFOQUE HOLÍSTICO DE ISO 26000



Fuente: Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México (2008)

A través de la gobernanza organizacional busca que se establezcan las directrices y se implemente un sistema que se enmarque en la responsabilidad social, hace especial énfasis en fomentar la participación del equipo humano. En el tema de los derechos humanos una mención especial se refiere a evitar cualquier tipo de discriminación, protege el tema de asociación colectiva, lo cual ha sido acogido por los sindicatos y a respetar el derecho de todos a disfrutar de salud física y mental. El las prácticas laborales prima el sentido de justicia, que repercutan en paz y estabilidad social. Las prácticas justas de operación buscan crear un ambiente de comercio justo, libre de corrupción, respeto a los derechos de propiedad, los asuntos relativos a consumidores involucran la responsabilidad por el producto, en los temas que involucre, incluida la salud y la seguridad y la promoción del consumo sostenible. (Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México, 2008)

Previamente, en la norma ISO 9004, igualmente de aplicación voluntaria, como una “norma de gestión para el éxito sostenido de una organización con enfoque a gestión de calidad”, ya se establecieron ciertos parámetros que tienen que ver con la responsabilidad social, esta norma es un avance más ambicioso desarrollado sobre la base de las normas ISO 9001 sobre gestión de calidad y se enfoca mucho más en el tema estratégico y análisis del entorno, así como en los aspectos relacionados con los stakeholders y la generación de beneficios mutuos en la cadena de suministro. (ISO, 2009)

GRÁFICO # 1.2

PRINCIPALES TEMAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RSC

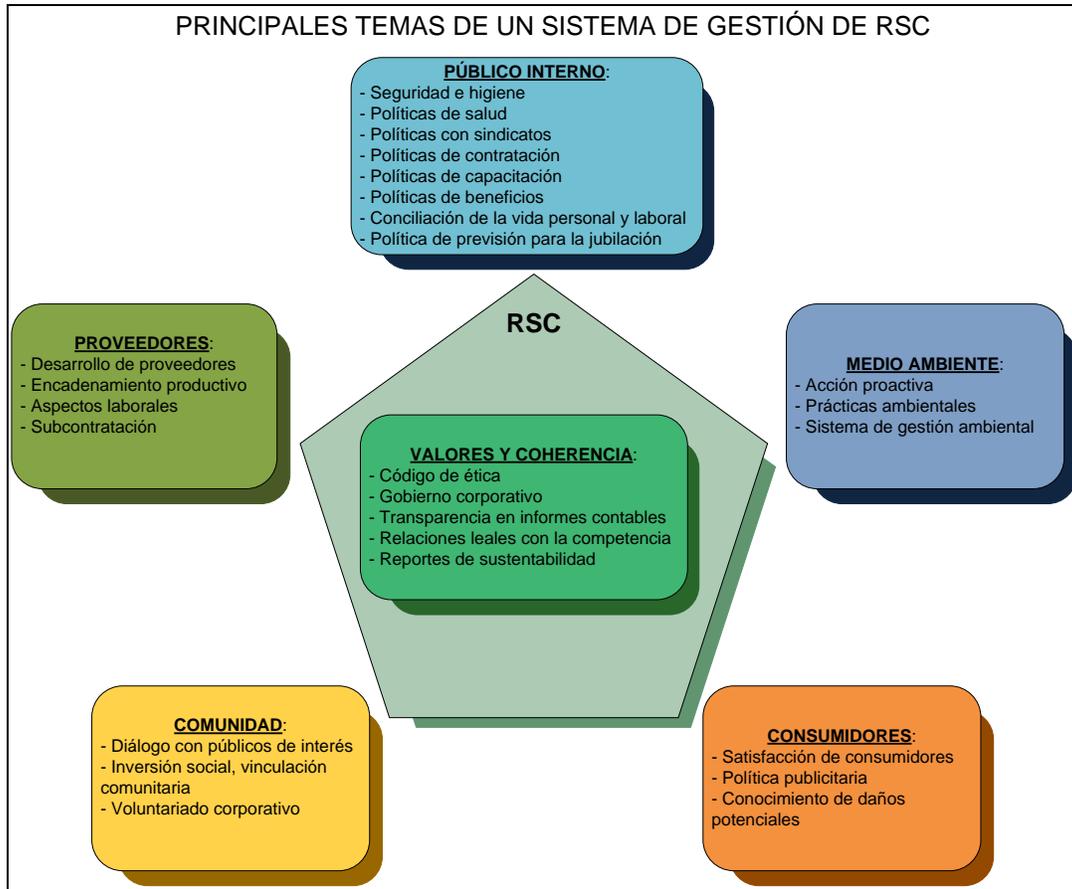


Gráfico elaborado por el Autor

En el campo específico de las Pymes, dos organizaciones chilenas, Confederación de la Producción y el Comercio y Fundación Prohumana, han desarrollado un manual guía sobre la implantación de la RSC en este nivel, cuyo desglose nos da una visión bastante amplia de los diferentes temas genéricos que abarca la aplicación de la RSC (CPC; Fundación Prohumana, 2006), conforme se esquematiza en el Gráfico # 1.2, cabe acotar que esta norma básicamente se enfoca en definiciones genéricas y predeterminadas de los principales grupos de stakeholders, sin considerar a otros grupos no necesariamente comunes a la mayoría de las empresas, ni tampoco el tema de los accionistas, dado que en la realidad de las Pymes la propiedad del capital es generalmente de pocas personas.

1.1.1.6.2 - Debilidades del campo normativo

Uno de los problemas actuales es la diversidad de normativas y con ello la diversidad de información que se arroja sobre el tema, además de que, iniciativas globales como la SA8000

y la GRI, han tenido problemas de adaptación a realidades diversas. En el Libro Verde de la Unión Europea se manifiesta que es importante que las Pymes cuenten con instrumentos que faciliten la aplicación y emisión de información, ya que los desarrollos más avanzados en estos temas se han centrado en las grandes corporaciones. A su vez el sistema de comprobación de la información debe dar la credibilidad a la misma para evitar que se convierta en meros ejercicios de relaciones públicas sin contenido real. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

El uso de etiquetas sociales y ecológicas ha proliferado sobre todo en Europa, debido a la conciencia existente entre los consumidores hacia productos elaborados de manera socialmente responsable, sin embargo su sustento normativo y/o aplicación no siempre representan una garantía hacia el cumplimiento en RSC, lo que lleva poner en tela de juicio su transparencia, pudiendo perjudicar su eficacia en el impacto que generan hacia los consumidores.

Otro tema que el Libro Verde pone sobre la mesa de discusión es la inversión socialmente responsable, cuya popularidad ha venido en aumento, sin embargo sostiene que para que se incremente, los mercados financieros deben ser más conscientes de sus posibilidades de rentabilidad¹³, uno de los limitantes es la diversidad de indicadores de medición que están siendo utilizados, considera que para ello debe impulsarse su normalización, armonización y transparencia. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

Toda esta amplia gama normativa traza diversos caminos para la RSC, por lo que es necesario que a nivel mundial se fortalezcan aquellas que, como la reciente ISO 26000, representan un consenso generalizado y concurrente de los principales temas que abarca la responsabilidad social, y que las lleve a establecerse como el estándar de referencia en este campo, tal como, en el campo de la gestión de calidad, lo es la norma ISO 9001. Para fomentar su utilización es necesario que las empresas puedan visualizar claramente sus beneficios, los cuales vayan más allá del mero cumplimiento regulatorio o de presiones sociales y que se integren al rumbo estratégico de cada organización.

1.1.1.7 - Sostenibilidad global

La evolución sustentable de la humanidad se ha convertido en una demanda global que involucra a todos, por lo que la búsqueda de un desarrollo sustentable requiere de que exista un equilibrio entre la eficiencia económica, la igualdad social y el balance ambiental en el accionar de cada uno de los actores económicos. La contribución de las organizaciones para

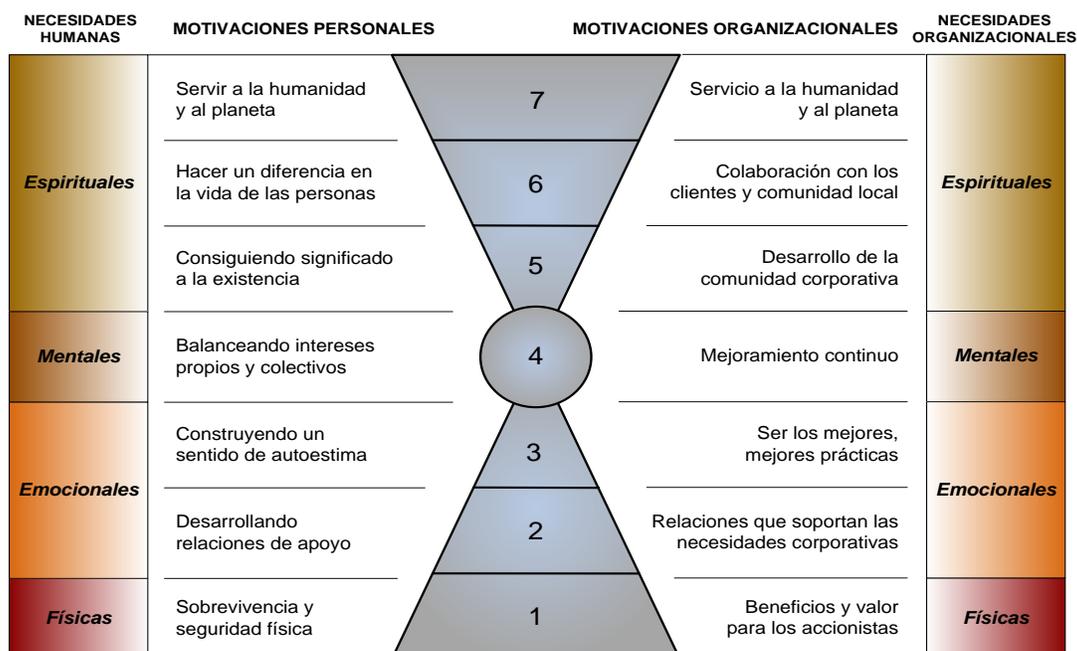
¹³ En Europa la preocupación hacia la inclusión de la responsabilidad social en los mercados financieros ha llevado a la creación de foros de inversión social que buscan ofrecer información sobre políticas de RSC y promover la inversión socialmente responsable, el pionero ha sido Reino Unido que lo creó en 1991, luego de lo cual han surgido en Francia, Alemania, Holanda e Italia (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

aportar a la evolución sustentable va a depender del grado de desarrollo interno de la RSC, la cual necesariamente tendría que incluir el logro de este equilibrio.

El método de análisis del nivel de conciencia organizacional presentado por Richard Barrett (Gráfico # 1.3) es una interesante herramienta para evaluar el grado de internalización de la RSC en las organizaciones, aplicable a los conceptos de evolución sustentable. (Louette & al, 2007)

GRÁFICO # 1.3

NIVELES DE CONCIENCIA ORGANIZACIONAL



Fuente: <http://www.cattco.com.ve/Folders/Servicios.html>

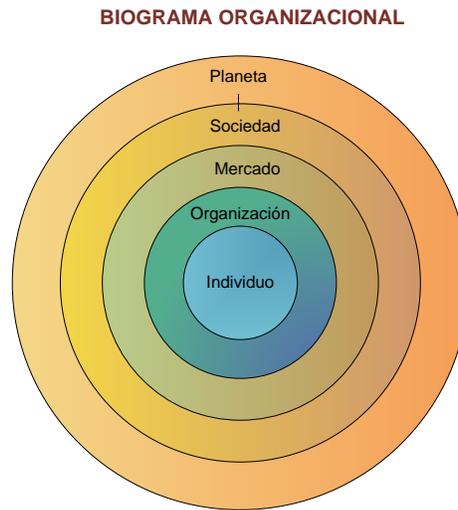
Otro concepto de nivel macro es el desarrollado por la Fundación Dom Cabral de Brasil, quienes presentan un concepto holístico de la responsabilidad social integrada en la necesidad global de desarrollo sustentable, representada a través de su “Biograma Organizacional” (Gráfico # 1.4), que parte del individuo y sobre él coloca a las empresas y al mercado contenidos dentro de aspectos más amplios y de mayor trascendencia para la humanidad como son la sociedad y sobre ella el planeta. (Louette & al, 2007)

Ese concepto lo justifica también Annie Leonard, quien, en su enfoque eminentemente ambiental, sostiene que las empresas tienen que cambiar su forma lineal de producir¹⁴ a un

¹⁴ El sistema lineal que analiza Leonard se basa en el concepto de explotar recursos naturales, producir, consumir y desechar, la economía basada en el consumo busca que los productos se vuelvan perecibles en el más corto tiempo para que se genere más demanda y se dinamice la economía, pero esto lleva a la inevitable generación de desechos, contaminación y agotamiento de recursos naturales (Leonard, 2008)

sistema cerrado de producción que genere la sustentabilidad al no desperdiciar recursos, reduciendo al mínimo la generación de desechos a lo largo de toda la cadena, no solo de suministro sino incluida la de consumo, con su consiguiente generación de basura y con ello evitar el agotamiento de los recursos naturales. Este sistema cerrado busca no desperdiciar recursos ni afectar a las personas, considera además factores de igualdad, trato justo a la gente, producción más limpia, energía renovable, desarrollo de economías locales, comercio justo, consumo responsable y gobierno para la gente, libre de influencias de las grandes corporaciones transnacionales¹⁵, capaz de normar y hacer cumplir los principios de responsabilidad social a todos por igual. (Leonard, 2008)

GRÁFICO # 1.4



Fuente: Louette & al (2007)

Cabe señalar el aporte de organismos internacionales al tema de la sustentabilidad, tal es el caso de la ONU, a través del Pacto Global, la cual es una iniciativa de carácter voluntario para las organizaciones, enfocada en la construcción de a un mercado global más estable, equitativo e incluyente que de la legitimación social a los negocios y mercados, y con ello fomenta sociedades más prósperas, Pacto Global cuenta ya con más de 10.000 miembros en a nivel mundial, cuyo accionar individual está regido por los principios del Pacto Global (ver Anexo 1), los cuales están enmarcados en 4 áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. (Ceres)

Manfred Max-Neef hace una dura crítica al sistema económico a nivel mundial, sostiene que se ha distorsionado el objetivo verdadero que debe perseguir, ya que ningún interés económico debería estar sobre la reverencia ante la vida; de los principios que plantea como bases para la economía sustentable cabe destacar el concepto de que todas las actividades humanas se llevan a cabo dentro de un sistema finito: la biósfera, por lo que el crecimiento

¹⁵ El crecimiento alcanzado por ciertas corporaciones multinacionales gracias a la globalización, ha hecho que tengan más poder que algunos estados, en estas condiciones su actuación puede tener un gran impacto en la sociedad (Fontaine, Haarman, & Schmid, 2006)

no puede ser ilimitado, a su vez sostiene que crecimiento no es igual a desarrollo, sugiere el uso de índices diferentes de los actuales¹⁶, que midan lo que en verdad importa, que es el verdadero beneficio que se genera en cuanto a calidad de vida¹⁷, en el marco de una correcta interacción con los ecosistemas relacionados (Max Neef, 2006).

Ante la concepción del desarrollo sustentable como una confluencia equilibrada de aspectos económicos, sociales y ambientales en un sistema global en el cual todos son partícipes, y considerando que las empresas se han convertido en uno de los principales impulsores de la actividad humana y de su interacción con el medio ambiente, es inevitable que estas tengan que asumir la responsabilidad que les corresponde para sostener el sistema, impulsadas tanto por las iniciativas propias, en cuyo caso es clave el nivel de compromiso por parte la organización, como por las exigencias generadas en el entorno, estas últimas debidas al grado de internalización de la consciencia global sobre el tema de la sustentabilidad en los diferentes stakeholders de las organizaciones.

1.1.1.8 - La Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador

En el Registro Oficial 511, emitido el 11 de agosto de 2011, se oficializa, con carácter de voluntaria, la revisión de la norma NTE INEN - ISO 26000 “Guía de Responsabilidad Social”, a través de la resolución 11201 (Registro oficial 511, 2011).¹⁸ El INEN estuvo inmerso en el proceso de revisión de la norma ISO 26000 por parte del Ecuador, con la participación de representantes de seis grupos de stakeholders: consumidores, gobierno, empresa, trabajadores, organizaciones no gubernamentales y otros (servicios, apoyo, investigación, académicos), quienes emitieron sus criterios y comentarios sobre el borrador de trabajo generado por la división de Responsabilidad Social de la ISO. (INEN, 2011)

Existen iniciativas privadas sin fines de lucro, para asistencia empresarial en los temas de RSC, las cuales han buscado formar parte de organizaciones internacionales enfocadas en los temas de responsabilidad social y desarrollo sustentable, entre las que se puede citar a CERES (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social), integrante de la Red del pacto Global de las Naciones Unidas en Ecuador desde julio de 2011, en calidad de Secretaria Ejecutiva en el país y a CEMDES (Consejo empresarial para el desarrollo sostenible del Ecuador) socio ecuatoriano del Consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible

¹⁶ La crítica que Max-Neef hace al PIB como principal indicador del crecimiento económico va en el sentido de que este suma los resultados inclusive de hechos que afectan a la sociedad o al medio ambiente y que por ende, no generan desarrollo ni calidad de vida.

¹⁷ Max-Neef plantea el concepto del umbral de crecimiento, el cual marca el punto límite hasta el cual el crecimiento económico genera desarrollo (mejora en la calidad de vida), pero sobre el cual la calidad de vida tiende a disminuir.

¹⁸ La resolución 11201 aclara el carácter de guía de aplicación voluntaria de la norma NTE-ISO 26000, libre de implicaciones legales o contractuales y al margen de certificaciones. Sugiere además que para su aplicación se tome en consideración la diversidad en varios aspectos, como el social, ambiental, cultural, organizacional, las diferencias en las condiciones económicas y otros, siempre que exista coherencia con la normativa internacional.

(WBCSD)¹⁹. Otra institución que en cambio ha buscado englobar a empresas representativas del Ecuador, es el IRSE (Instituto de Responsabilidad Social Empresarial – Ecuador) que tiene entre sus miembros a General Motors, Adelca, Maresa, Nestlé²⁰, Movistar, Pronaca, Holcim, por citar a algunos.

Adicionalmente, a nivel gubernamental se han venido desarrollando, sobre todo en los últimos años, varias leyes y sistemas de incentivos para promover principios y prácticas empresariales enfocadas hacia uno o varios temas de RSC, en el código de la producción, que entró en vigencia el 29 de diciembre de 2010, se establece en su artículo #59 la creación de un sello de gestión por el cumplimiento de aspectos de ética empresarial, que aliente a las empresas al cumplimiento para con el medio ambiente, sus trabajadores, la comunidad y el estado, a través del pago de impuestos (Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad, 2010), en virtud de esta disposición, el Ministerio de la Coordinación de la producción, empleo y competitividad ha generado el sello “hace bien, hace mejor”, cuya difusión arrancó en la segunda mitad del 2011.

Según datos obtenidos por este ministerio en el año 2009, sólo un 30% de los empresarios conocen de ciertas herramientas de RSC, y el 90% de las empresas destinó menos del 1% de sus ventas a acciones relacionadas con Responsabilidad Social (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011). Se pretende que quienes reciban este sello tengan preferencias y privilegios en temas de contratación pública, fondos de capacitación, programas ministeriales de desarrollo productivo y que sea conocido e impacte positivamente en la imagen de la empresa.

Otro incentivo ha surgido desde el Ministerio del Ambiente, con el reconocimiento “Punto Verde” para las empresas que cumplan criterios de responsabilidad ambiental (Ministerio del Ambiente), este fue lanzado a la par con el sello “hace bien, hace mejor”.

Estas iniciativas se complementan con el marco jurídico que se ha venido desarrollando y con la presión cada vez mayor, ejercida por las entidades públicas de control en cada tema regulado. Entre los ámbitos que mayor relevancia han tenido se encuentran las exigencias hacia buenas prácticas laborales y hacia responsabilidad ambiental²¹, estas últimas han tenido

¹⁹ WBCSD es una entidad internacional creada en 1995, con sede en Ginebra, Suiza, conformada por grandes empresas a nivel mundial, entre las que se encuentran IBM, Toyota, Coca Cola, 3M, Sony, Dupont, entre otras. Trabaja en temas de desarrollo sostenible, inclusive lleva a cabo proyectos de aplicación en esta línea. Principalmente se enfoca en las áreas de energía y cambio climático, desarrollo económico, el rol de las empresas y ecosistemas. (WBCSD)

²⁰ Nestlé maneja algunos criterios de RSC, en apoyo a sus proveedores (pequeños productores), a la comunidad, el medio ambiente, además de labores filantrópicas, conforme se detalle en su página web (Nestlé Ecuador, 2009)

²¹ El marco jurídico en el tema ambiental parte de la Constitución Ecuatoriana, la cual establece en su art 395 como primer punto que “El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras”. Se complementa por leyes y normas como la Ley de Gestión Ambiental, la ley de prevención y control de la contaminación y varias normas relacionadas con el manejo sustentable, por señalar a las más significativas con relación al tema empresarial (Ministerio del Ambiente).

su punto neurálgico en las actividades extractivas, en las cuales, además del marco normativo, la participación de la comunidad ha jugado un papel preponderante.

Las buenas prácticas laborales han sido demandadas por las entidades encargadas de controlar las relaciones laborales y velar por el bienestar de los trabajadores, (Ministerio del Trabajo y IESS), los cuales han desarrollado acciones en pro de asegurar que las empresas cumplen criterios de contratación y remuneración justa, estabilidad laboral, vigilancia de la salud y seguridad de los trabajadores. Este impulso se ha dado principalmente por la política gubernamental aplicada por el Presidente Rafael Correa, que inició con el Mandato 8 de la Asamblea de Montecristi en el año 2008, a través del cual se cambiaron las condiciones de contratación laboral, suprimiendo o modificando aquellas que se consideraron atentatorias a los derechos de los trabajadores (Mandato constituyente # 8, 2008).

Otro tema que tiene su regulación es el amparado por la Ley orgánica de defensa del consumidor, en la cual establece al INEN²² como la entidad encargada de vigilar la calidad de los productos y servicios y a la Defensoría del Pueblo como la entidad encargada de pronunciarse sobre conflictos generados, previo a llegar a instancias de reclamo ante la función judicial (Ley orgánica de defensa del consumidor, 2000).

Complementando las herramientas del sistema jurídico con enfoque en responsabilidad social, la Presidencia de la República, el 11 de agosto de 2011 se presentó a debate legislativo el proyecto de ley sobre regulación y control del poder de mercado, constituyéndose en el primer marco regulatorio desarrollado sobre el tema de comercio justo en el Ecuador, esta, según lo señala el SENPLADES²³, la necesidad de esta ley surge de lo establecido en la Constitución de la república y en base a la misma, al Plan nacional para el buen vivir 2009-2013, que en este tema busca facilitar una mejor distribución de la riqueza y una composición más competitiva de los mercados (SENPLADES, 2011). Villao y Govea sostienen que el Ecuador, al igual que otros países latinoamericanos ha ampliando la brecha de desarrollo que lo separa de los países ricos, por el bajo nivel de responsabilidad social en el cual ha vivido durante años²⁴. (Villao & Govea)

Una legislación congruente con la realidad nacional unida a un efectivo control llevan a que los partícipes de las diferentes actividades económicas tengan que enmarcarse dentro de una base primaria de responsabilidad social. Como lo señala el informe de Global Consult sobre el desarrollo de la agenda para el sector forestal, pero en este punto aplicable a otros aspectos de RSC, unas de las debilidades crónicas que ha sufrido el Ecuador en esta materia es la falta de una política consistente y escaso control y evaluación. (Salazar, 2007)

La aplicación de la RSC en el Ecuador se ha dado principalmente bajo una conceptualización filantrópica de aporte a la comunidad, desligada del plano operativo de las empresas; la actuación de los entes gubernamentales bajo las políticas de incentivos y presión está

²² INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

²³ SENPLADES: Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo del Ecuador

²⁴ Villao y Govea analizan el costo de la irresponsabilidad social, considerando el PIB que se deja de generar por desperdicio de tiempo y recursos, debido a prácticas comunes en el medio, pero de negativa aplicación de responsabilidad social, obteniendo cifras significativas y preocupantes.

empujando a las empresas y sus stakeholders a un nuevo plano de trabajo sobre el tema, sin embargo es muy importante generar una conciencia general a nivel individual y colectivo que internalice los conceptos de responsabilidad social, para lo cual se debe enfatizar en crearla a través de una educación basada en el desarrollo de valores y habilidades sociales como el respeto, la comunicación y la comprensión (Villao & Govea), que lleve a las nuevas generaciones a un nivel superior de conciencia social.

Es importante tener una visión clara del tema de los stakeholders y las relaciones, influencia e interacción que tienen con las organizaciones, dada la diversidad de criterios y enfoques tanto normativos, como regulatorios y de interés público que ha tenido la RSC, esto ha provocado que en determinados momentos algunos de los temas que abarca la misma, tengan preponderancia sobre los otros y con ello los stakeholders relacionados con el mismo pasen a un primer plano.

En el caso ecuatoriano destacan temas como el de prevención de la contaminación ambiental la minería y explotación de yacimientos petroleros, que ha llevado a que las comunidades aledañas a las zonas de extracción se conviertan en un grupo de presión importante, cuyo accionar ha tenido eco en ciertas esferas políticas²⁵. Otro grupo de stakeholders que ha tenido un tratamiento especial a nivel gubernamental es el de los trabajadores, en el que a su vez se ha venido fomentando la conciencia de respeto hacia sus derechos, sin embargo, conforme se ha detallado en los párrafos anteriores, es el stakeholder “gobierno” el que ha tomado gran relevancia por su accionar regulatorio y de control, en diversos campos y hacia diferentes tipos de organizaciones, entre los que se puede citar la influencia que ha tenido hacia en el desenvolvimiento del mercado, ya sea por efectos de control, restricción o fomento de las actividades de los diferentes actores involucrados, el tema laboral, que atañe a todas las organizaciones, igualmente el tema tributario, el ambiental y otros casos más puntuales de regulación sobre determinados actores del entorno que a su vez, actúan como stakeholders de ciertas organizaciones públicas o privadas²⁶. A su vez la comunidad paulatinamente ha encontrado espacios de participación gracias principalmente a la existencia de intereses colectivos que han sido impulsados a través de grupos comunitarios organizados.

²⁵ El tema de la explotación de petróleo en el caso específico de la reserva ecológica del Yasuní ha generado un proyecto del país planteado a la comunidad internacional de eminente enfoque de responsabilidad ambiental (Yasuni-itt, 2010).

²⁶ La ley de educación superior, hacia las Universidades y otros centros académicos y la ley de comunicación, hacia a la prensa, son dos ejemplos claros de regulación dirigida específicamente a un actor del entorno.

1.1.2 - TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

1.1.2.1 - Definición de los stakeholders

La introducción del tema de los stakeholders en la planeación estratégica se lo debe a R.E. Freeman, quien planteó que a través del concepto de los stakeholders en la planeación estratégica se integra componentes esenciales que necesita saber la dirección para apuntar al éxito de dicha estrategia, como son: el conocimiento del papel que desempeñan las empresas en el contexto social, la responsabilidad social en los negocios y teorías integradoras que expliquen el comportamiento de las organizaciones en sus respectivos entornos. Es importante que se analice desde el punto de vista de los stakeholders cada una de las etapas de formulación estratégica: definición de la misión, estrategias, asignación de recursos, control y sistemas estructurales para su implementación. (Freeman, 1984)

“Stakeholders o grupo de interés se considera a todo individuo, grupo u organización que puede afectar o resultar afectado por las actividades de la empresa; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la firma para su supervivencia”. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)²⁷.

Otros aportes sobre este concepto enmarcan a los stakeholders como aquellas entidades o individuos cuyas acciones pueden afectar, dentro de lo razonable, la capacidad para desarrollar con éxito las estrategias de la organización y el logro de sus objetivos, entendiéndose por stakeholders tanto aquellos que tienen algún tipo de relación económica con la organización como aquellos que no la tienen y que son o representan a agentes externos a la misma. (Global Reporting Initiative, 2006) Vale considerar además la última contribución de Freeman sobre este concepto, quien redefine a los stakeholders como: “aquellos grupos, que son vitales para la supervivencia y éxito de las empresas”. (Freeman R. E., 2004)²⁸

Según Donaldson y Preston la teoría de los stakeholders tiene dos aspectos: el normativo y el estratégico o analítico, el normativo sirve para definir cuáles son las responsabilidades de la empresa con sus stakeholders y por qué las empresas tiene que preocuparse de otros intereses diferentes de los de los inversores; establece el marco ético y filosófico. El aspecto estratégico define como conducir los intereses de los stakeholders para alcanzar los objetivos de la compañía (Donaldson and Preston, 1995).

Asumiendo el hecho de que los stakeholders de una determinada compañía tienen diferente grado de influencia, la prosperidad de la misma depende en gran medida de la habilidad directiva para manejar estratégicamente los diferentes intereses de todos y cada uno de los grupos de stakeholders. Existen casos en los que las empresas se han promovido y publicitado su trabajo en RSC, enfocados en determinados temas, pero han descuidado otros, en los

²⁷ Esta definición es básicamente la misma desarrollada por R.E. Freeman y es posiblemente una de las más empleadas, según L.A. Friedman & Miles (2006), es la que presenta un concepto equilibrado y de la amplitud necesaria para definir bien el tema

²⁸ Citado en “The Stakeholder Theory” (Fontaine, Haarman, & Schmid, 2006)

cuales adolecen de malas prácticas y que, ante su puesta en escena, han desembocado en publicidad negativa, contraria a la imagen que pretendía proyectar la empresa. (Fontaine, Haarman, & Schmid, 2006).

El desarrollo conjunto de AccountAbility et al considera que las organizaciones deben responder a las aspiraciones y necesidades de sus stakeholders basadas en tres principios básicos:

- Relevancia: saber lo que es importante para la organización y sus stakeholders
- Exhaustividad: comprender el impacto y lo que la gente piensa de la organización
- Capacidad de respuesta: responder en forma adecuada (AccountAbility; United Nations Environment Programme; Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006)

Además de la actuación propia de las organizaciones, que son las que directamente pueden o no acoger temas de responsabilidad social, se considera fundamental la actuación de otros grupos de interés, principalmente trabajadores, consumidores, inversores, tanto en beneficio propio como de otros grupos o aspectos. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

1.1.2.2 - Interfaces empresa –stakeholders

Las organizaciones conseguirán legitimidad y credibilidad por parte de sus stakeholders en la medida en que puedan dar respuesta a las expectativas legítimas de los mismos, considerando que sus estrategias se enmarquen en valores de aplicación universal, para ello debe identificarse a aquellos stakeholders cuyas relaciones con la organización puedan tener un efecto relevante para la misma (González E., 2007), entre los cuales se pueden citar:

Las relaciones con accionistas, estas deben establecerse en base a principios de gobierno corporativo conforme prácticas reconocidas internacionalmente y adopción de sistemas de gestión.

Las relaciones con los empleados en un escenario básico deben enmarcarse en principios que eviten cualquier tipo de abuso, discriminación, recorte de libertades e imposiciones más allá de lo legalmente establecido, y en un segundo escenario en el que se que promueva el desarrollo del individuo en condiciones adecuadas de seguridad y salud, inclusive incursionando en ámbitos más del tema laboral, como es el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

En cuanto a las relaciones con los clientes es importante establecer los temas relativos a la calidad, la satisfacción del cliente y el marketing. Es relevante además tomar en cuenta las relaciones con organismos que regulen la competencia. (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003)

Luis A. Guerras sostiene que la estrategia empresarial debe considerar que para su aplicación requiere llevar a cabo estrategias relacionales con los grupos de interés que estén involucrados o afectados por la misma, para conseguir un entorno favorable que facilite y/o posibilite la actuación empresarial conforme lo planeado. (Guerras, 2004)

Según M. Clarkson²⁹ existen dos tipos de stakeholders, establecidos en función del grado de interdependencia, que respalde la sustentabilidad a la empresa: el grupo primario, integrado por aquellos stakeholders sin los cuales la organización no es capaz de sobrevivir (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, las comunidades y los mercados) y el grupo secundario, conformado por aquellos que no son vitales, los cuales pueden presentar problemas a solventar por parte de la organización pero que no ponen en riesgo su operatividad y supervivencia, sus relaciones son principalmente voluntarias (Clarkson, 1995)

Un conflicto de intereses entre los stakeholders y los objetivos estratégicos de la empresa se torna crítico sobre todo cuando estos stakeholders reúnen características de poder³⁰, legitimidad y urgencia, esto significa que tienen la capacidad real de presionar a la dirección de la empresa para conseguir sus objetivos, los cuales son legítimos para la sociedad y son grupos activos que efectivamente presionarán por sus fines. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), la interrelación entre las características mencionadas se lo muestra gráficamente bajo el esquema de mapeo de stakeholders propuesto por Mitchell, Agle y Wood. (Gráfico #5)

Este modelo difiere de la priorización que se logra mediante la clasificación propuesta por Clarkson, ya que presenta tres niveles de importancia de los stakeholders para la organización, conforme se puede apreciar en el gráfico # 1.5:

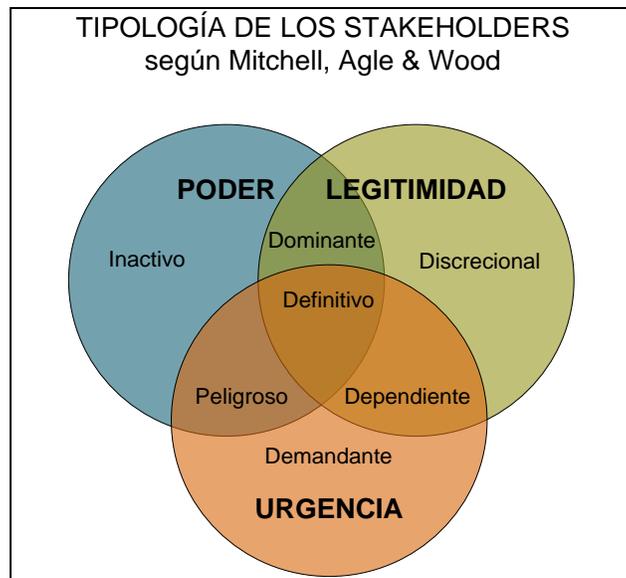
- Latentes: incluyen los inactivos, discrecionales y demandantes
- Expectantes: incluyen los dominantes, peligrosos y dependientes
- Definitivos (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

²⁹ Citado por Carlos González (2010)

³⁰ Elsa González considera el poder como “capacidad de interlocución”, por lo cual aplica el concepto de stakeholders a los interlocutores válidos con capacidad de influir en las decisiones y actividades de las empresas (González E., 2007)

GRÁFICO # 1.5

TIPOLOGÍA DE LOS STAKEHOLDERS



Fuente: http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_es.html

El poder se lo define como la capacidad de imponer su voluntad por medios del juego social, sean estos recursos coercitivos, utilitarios o simbólicos³¹, su grado de impacto dependerá de la sensibilidad³² que tenga la organización hacia determinado recurso.

La legitimidad está dada por lo deseables o apropiadas que sean las acciones de determinado actor social, dentro de un sistema socialmente estructurado, en base a sus normas, valores, creencias y definiciones, es útil considerar la legitimidad tanto para la organización como para la sociedad.

La urgencia genera dinámica a las acciones, debido a que está dada por la sensibilidad temporal ante demoras y por la criticidad, está última debida a la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa o exposición. (Falcao M. & Rubens FF., 1999)³³ A continuación se expone un cuadro explicativo que detalla cada una de estas clasificaciones. (Tabla # 1.1)

³¹ Recursos coercitivos tienen que ver con el uso de la fuerza o armas, los utilitarios con dinero, conocimiento, logística, materias primas, y los simbólicos con prestigio, estima, carisma

³² La sensibilidad de una organización ante determinados recursos está en función de la importancia, la susceptibilidad o la vulnerabilidad debida al mismo

³³ En el tema de los negocios vía internet, según plantea González, tiende a desaparecer el tema de la urgencia, dada la capacidad de interacción y respuesta inmediata por este medio (González C. H., 2010)

En un intento de evitar excesos y desviaciones peligrosas para las organizaciones que pretenden aplicar los conceptos de RSC, el GRI establece el concepto de “expectativas razonables de los grupos de interés”, con los cuales el reto es encontrar el equilibrio entre sus expectativas y las de la empresa. (Global Reporting Initiative, 2006)

TABLA # 1.1

CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Modelo de Mitchell, Agle & Wood

CLASE	SUBCLASE	CARACTERÍSTICAS	EFFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Latentes	Inactivo	Poder	El poder por sí solo no llega a causar efecto
	Demandante	Urgencia	Suelen ser incómodos por sus reclamos, sin poder llegar a más
	Discrecional	Legitimidad	Dependen del reconocimiento de la organización sobre bases filantrópicas
Expectantes	Dominante	Poder y Legitimidad	Sus intereses marcan una diferencia en la organización
	Peligroso	Poder y Urgencia	Son capaces de utilizar la coerción
	Dependiente	Legitimidad y Urgencia	Dependen del poder de otros para ser atendidos
Definitivos		Poder, Legitimidad y Urgencia	Son prioritarios sobre cualquier otro

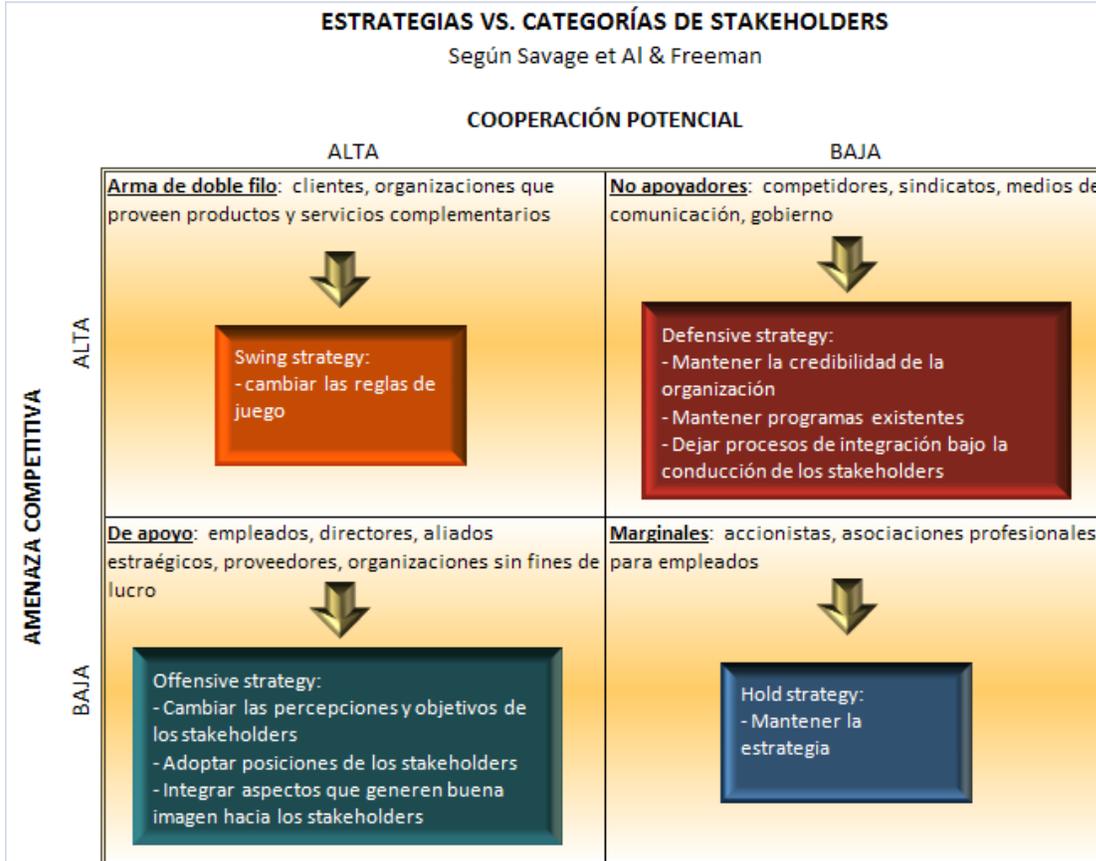
Cuadro elaborado por el Autor

Daniel Farré plantea el concepto de creación multidimensional de valor hacia los diferentes conjuntos de actores económicos (stakeholders), en la búsqueda de un equilibrio en la relación costo-valor de cada stakeholder, conforme la importancia estratégica asignada a cada uno, como el factor básico de la sustentabilidad de la organización, presentando tres niveles de desarrollo de dicho equilibrio:

- De existencia, o punto de indiferencia mínimo, en la que el stakeholder está dispuesto a participar (es el de mayor riesgo para el negocio, en el análisis meramente contable es visto como el de menor costo)
- De satisfacción
- De fidelización o permanencia, que supera el nivel de satisfacción del stakeholder y que representa el de mayor seguridad para la organización.

GRÁFICO # 1.6

ESTRATEGIAS VS. CATEGORÍAS DE STAKEHOLDERS



Cuadro elaborado por el Autor

Sugiere además que este concepto se conjugue con la contabilidad directiva. (Farré, 2001). El inconveniente que presenta este planteamiento es la determinación del valor, ya que Farré habla de valor percibido por cada stakeholder, lo cual pone el tema en el campo subjetivo, sin embargo la utilidad de este modelo se propone sobre todo con fines de gestión estratégica.

La categorización complementada entre los trabajos de Freeman y de Savage et. al.³⁴, aplica los criterios de cooperación y de nivel de afectación competitiva, según la cual se establecen cuatro categorías a cada una de ellas Freeman enfoca una estrategia (Fontaine, Haarman, & Schmid, 2006). (Gráfico # 1.6)

En un esquema similar L.A. Friedman expone su categorización bajo los criterios de compatibilidad y necesidad (Friedman & Miles, 2006), con los cuales logra un enfoque diferente hacia las estrategias aplicables. (Tabla # 1.2)

³⁴ (Savage, Nix, Whithead, & Blair, 1991) citado por Fontaine, Haarman & Schmit

TABLA # 1.2

ESTRATEGIAS VS. CATEGORÍAS DE STAKEHOLDERS Según Friedman & Miles		
	Necesario	Contingente
Compatible	Estrategia de defensa (proteger la relación) <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Altos directivos - Socios comerciales 	Estrategia Oportunista (al compartir intereses sin estar directamente relacionadas) <ul style="list-style-type: none"> - Público en general - Compañías asociadas con un objetivo específico - Asociaciones comerciales
Incompatible	Estrategia de compromisos (puntos de interés común, con enfoques diferentes que pueden atentar contra los intereses de la organización, ir hacia compromisos y concesiones) <ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos - Personal de bajo rango - Gobierno - Clientes - Acreedores - Algunas ONG's 	Estrategia de Competición/eliminación (intereses opuestos, buscar eliminar o desacreditar las posiciones contrarias) <ul style="list-style-type: none"> - Crimen - Miembros activistas del público - Algunas ONG's

Cuadro elaborado por el Autor

Según el manual desarrollado por Accountability et al, las relaciones entre las empresas y sus stakeholders según su desarrollo e involucramiento se enmarcan en una de los siguientes niveles:

- 1º nivel: Convocatoria bajo presión para mitigar el impacto a través de beneficios localizados
- 2º nivel: Relación sistemática para gestión de riesgo y mayor comprensión de los stakeholders
- 3º nivel: Relación integral y estratégica para lograr la competitividad sostenible (AccountAbility; United Nations Environment Programme; Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006)

Cabe hacer mención especial al tema de los stakeholders a través de la web, ya que por este medio se ha masificado la personalización de las relaciones con sus stakeholders, convirtiéndose en una de las principales estrategias de las empresas que operan a través del internet³⁵. Según C.H. González (2010) la interacción con los usuarios de la web se desarrolla bajo los principios de no rivalidad y no exclusión inherentes al internet, convirtiéndose en aspecto clave para las empresas la gestión de la información, la cual se

³⁵ C.H. González (2010) llama e-stakeholders a todos con quienes la organización interactúa a través del internet

viabiliza mediante los interfaces de comunicación³⁶. Para empresas que operan mayoritariamente a través del internet sus stakeholders son agentes de la misma y forman parte de su valor económico, además es importante considerar que de la priorización planteada por Mitchel, Agle y Wood desaparece el tema de la urgencia, mediante las herramientas que posibilitan una interacción automática con los diferentes stakeholders. (González C. H., 2010).

La web³⁷ ha permitido desarrollar una participación mucho más activa de sus usuarios, las organizaciones deben generar credibilidad y confianza, con un manejo responsable y de la comunicación con los usuarios a través de la web y asegurarse de que esta tenga coherencia con sus respuestas en el mundo físico. El uso de los canales de comunicación web requiere la versatilidad necesaria para efectivamente evitar el tema de la urgencia, tal como sugiere C.H. González (2010). La web brinda oportunidades para actuar y comunicar los temas de RSC, que bien utilizadas impactarán positivamente en la imagen y desempeño de la empresa, sin embargo mal manejo del tema comunicacional o de interacción deficiente o errónea con los usuarios puede generar reacciones que deterioren la reputación corporativa³⁸.

La mayoría de los planteamientos citados sobre las relaciones de las empresas y los stakeholders, surgen de la fortaleza o vulnerabilidad de ambas partes en su interrelación, que según la definición de stakeholders es la capacidad de afectar o ser afectados por las acciones de la otra parte, lo cual convierte el tema en un juego de poder, en el cual se sugiere a las empresas varios tipos de estrategias, acorde a las condiciones existentes, sin embargo es importante poder encauzar el tema hacia estrategias generativas de beneficios mutuos para la empresa y sus stakeholders, que, según el planteamiento ya expuesto de Farré (2001), permita llegar a niveles más avanzados de equilibrio en la relación entre las dos partes, generando valor compartido que dé legitimidad al accionar de la organización y sobre el cual pueda apalancar sus ventajas competitivas.

1.1.2.3 - Grupos de stakeholders

Es importante plantear el tema de: ¿en base a qué intereses se dirige la empresa?, o ¿a qué intereses responde?, ya que la diversidad de intereses de los diferentes stakeholders que interactúan en el medio en que se desenvuelve la empresa, pueden fácilmente generar contradicciones organizacionales, las cuales tienden a ser más relevantes en la medida en que se restrinja el enfoque organizacional hacia los intereses de solamente uno o unos pocos

³⁶ El uso de la información permite generar valor a través de la cadena de la transacción (cadena de valor electrónica), esta creación de valor va por tres etapas: visibilidad (de las operaciones físicas a través de la información), capacidad para reflejar (sustituir operaciones físicas por virtuales) y generación de nuevas relaciones con clientes

³⁷ World wide web

³⁸ Entre los múltiples casos de afectación de la reputación corporativa por el uso de la web de stakeholders disconformes está el que afrontó Nestlé ante la iniciativa de Greenpeace de defender el hábitat de los orangutanes que estaba siendo afectado por los cultivos de aceite de palma en Indonesia (Greenpeace International).

stakeholders, lo que obviamente conlleva a ambientes inestables y a conflictos de intereses. (Falcao M. & Rubens FF., 1999)

El ambiente dinámico en el que se desenvuelven las organizaciones lleva a que, para sostenerse en el tiempo tengan que lograr flexibilidad para el cambio organizacional, enfocada en los intereses, a su vez cambiantes, de sus stakeholders³⁹, que rebasa los alcances de la planeación estratégica convencional. La formulación de la misión organizacional debe traducir los verdaderos intereses de sus stakeholders, sobre los cuales las empresas enfocan su planteamiento estratégico (Falcao M. & Rubens FF., 1999).

La norma ISO 26000, considera que la empresa debe interactuar con la sociedad como un ente global y con los stakeholders específicos que determine en base su análisis, que responda básicamente a las siguientes preguntas:

- ¿Con quien se tiene obligaciones legales?
- ¿Quien podría verse afectado positiva o negativamente por las actividades de la organización?
- ¿Quienes han estado involucrados en temas similares?
- ¿Quien puede ayudar a abordar ciertos temas específicos?
- ¿Quien resultaría desfavorecido si se lo excluye?
- ¿Quien se ve afectado por la cadena de valor? (Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México, 2008)

El libro Verde de la Unión Europea considera a los stakeholders (bajo el nombre de interlocutores) dentro de dos ámbitos: el interno, que incluye los aspectos relativos a los trabajadores (tanto de contratación, retención, salud y seguridad, adaptación a cambios) y aspectos ambientales y el ámbito externo en el que considera a las comunidades locales en las que se insertan las empresas debido a sus necesidades operativas, los socios comerciales, tanto proveedores como clientes, autoridades públicas y ONG's, estas últimas representando a intereses de las comunidades y medio ambiente, hace mención además al respeto a los derechos humanos⁴⁰ y a los problemas ecológicos a nivel mundial, abogando por el desarrollo sostenible.

Uno de los temas de preocupación en Europa es el impacto en los trabajadores de los cambios por fusiones o reestructuraciones de las empresas, por lo que la visión es que se manejen estos temas desde el punto de vista socialmente responsable⁴¹, en la que las empresas realicen

³⁹ La diversidad de elementos del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones genera una complejidad dinámica, para lo cual Falcao y Rubens sostienen que tienen que desarrollar una flexibilidad estructural que maneje los cambios hasta el punto en que no sobrepase el nivel administrable.

⁴⁰ En el tema de derechos humanos el Libro Verde considera importante el establecimiento de un código de conducta para cada empresa o corporación, es importante que este tenga credibilidad hacia los diferentes interlocutores y que entre otros temas elimine potencialidades de corrupción en el manejo empresarial.

⁴¹ Estudios realizados señalan que menos del 25% de las fusiones o reestructuraciones logran los objetivos de reducción de costos, incremento de la productividad y mejora de calidad y servicio al

estos procesos con la participación de las autoridades públicas y los trabajadores, las empresas deben asumir parte de la responsabilidad sobre el mantenimiento de la empleabilidad de su personal. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

Por lo que entre los principales grupos de stakeholders tenemos a los colaboradores, como artífices de los procesos de la empresa, por lo que su aporte para la rentabilidad es determinante, pero obviamente requiere de condiciones que conduzcan su desempeño adecuadamente, entre las que se pueden citar: la integración del equipo humano, el respeto, las oportunidades de desarrollo personal, la motivación y la generación de fidelidad y pertenencia a la empresa. El aporte de la gestión de la RSC es clave en este aspecto debido a que para lograr estas condiciones es necesario que exista una base de elementos de gestión del recurso humano con neto enfoque de RSC, como son: salud y seguridad en el trabajo, políticas de contratación justa, claridad en funciones, políticas de promoción interna, igualdad de oportunidades, formación, conciliación de vida laboral y familiar, ambiente libre de acoso, participación, derecho a estar bien dirigido. (Chiriboga, 2010).

Otro tema de relevancia se refiere a las relaciones de las empresas con sus proveedores y distribuidores, en las que encasillan a todos ellos como integrantes de un encadenamiento productivo, en el cual es importante que existan compromisos a largo plazo entre las partes, en los cuales se establezca los criterios de responsabilidad social aplicables. (Chiriboga, 2010)

Además las empresas deben ofrecer de una manera eficaz, ética y ecológica los productos que los consumidores necesitan, se enfatiza en que su diseño posibilite su utilización por parte del mayor número de personas posible, incluyendo los consumidores afectados por una discapacidad. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

Finalmente se tiene que considerar a los propietarios del capital o accionistas (shareholders) que son, a su vez, stakeholders, sin embargo sus intereses no son exclusivos y excluyentes sobre el resto de stakeholders, el enfoque hacia el logro de beneficios hacia los shareholders a toda costa, ha llevado a prácticas desleales al margen del comportamiento ético, que afectan intereses y vulneran derechos de otros, y que finalmente han sido perjudiciales para las empresas y consecuentemente para los shareholders. Los beneficios económicos que busca esta grupo deben conseguirse en base el principio de crear valor compartido hacia los diferentes grupos (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004), como base para la sustentabilidad de las empresas en el tiempo y su consecuente reducción del riesgo sobre la inversión y rentabilidad a largo plazo.

Este concepto es compartido por Mataix et al, quienes sostienen que la RSC estratégica busca crear valor compartido, tanto para la empresa como para la sociedad. De su análisis concluyen que los grupos de interés “no tradicionales” son una importante fuente de

consumidor, debido a que dañan el ambiente laboral afectando la productividad, lealtad, motivación y creatividad de las personas. (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

innovación, para su desarrollo es importante generar procesos de diálogo con los mismos (Mataix, Moreno, Alvarez, Alvarez, & Ibisate, 2008)⁴².

El listado de grupos de stakeholders puede extenderse tanto como cada organización lo requiera, en base a su propia realidad, como ejemplo se puede tomar la categorización presentada por Chiriboga, que establece un lista de los posibles stakeholders que pueden estar presentes, aquellos cuya importancia suele ser siempre significativa son: consumidores, colaboradores, socios comerciales, proveedores, competidores, organismos estatales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad sin desmerecer la importancia que en determinados casos pueden adquirir otros, como ONG`s, medios de comunicación, entidades financieras, comunidad académica, etc. (Chiriboga, 2010).

En busca de generalizar conceptos se puede definir a los grupos de stakeholders, considerando a aquellos que son los de mayor relevancia para la gran mayoría de organizaciones, tomando el concepto de L.A. Friedman se pueden establecer los principales grupos genéricos de stakeholders a los siguientes: clientes, equipo humano, inversionistas, proveedores y sociedad (Friedman & Miles, 2006), esta última regularmente está representada a través de diversas entidades, cada una de ellas con determinado enfoque, defendiendo intereses específicos. Esta clasificación tiene relación con el grupo de stakeholders primarios “vitales” para la organización, según el concepto sugerido por Clarkson (1995), mencionado anteriormente y con la definición de stakeholders desarrollada por Freeman (2004). Vale acotar que varias publicaciones señalan en una dimensión diferente el tema ambiental del social, dada la relevancia que ha adquirido el tema, esta consideración divide los intereses de la sociedad en aquellos a largo plazo, que se deben sobre todo a la preservación de buenas condiciones de desarrollo para las futuras generaciones las cuales abarcan el tema ambiental, y los intereses a corto plazo que se refieren a las condiciones presentes de la interrelación entre las organizaciones y la sociedad.

A su vez es importante considerar en estos grupos genéricos, cuáles son sus intereses, a su vez, genéricos. Tomando en consideración los lineamientos de las normativas ISO 26000 y la guía para elaboración de reportes de sustentabilidad (GRI 2006), que acogen una serie de planteamientos generalizados a nivel mundial, se ha correlacionado estos lineamientos normativos con los grupos de stakeholders, lo cual permite determinar dichos intereses genéricos⁴³, conforme se esquematiza en la Tabla # 1.3.

⁴² Trabajo desarrollado en el marco del XII congreso de ingeniería de Organización, en el cual realizan el análisis de los puntos de convergencia entre la RSC y el mapa estratégico de las organizaciones tomando tres aspectos principales: los actores involucrados, el contexto competitivo y el foco de la empresa, con su cadena de valor.

⁴³ Sobre la información extraída de las normas se han insertado aportes tomados de los trabajos de Lafuente et al (2003) y de CPC y Fundación Prohumana (2006)

TABLA # 1.3

GRUPOS E INTERESES GENÉRICOS DE STAKEHOLDERS

GRUPO	TEMAS DE INTERÉS NORMATIVO	INTERESES GENÉRICOS
Accionistas	Resultados financieros Riesgos por actuación de stakeholders	Inversión rentable y segura
Clientes / Consumidores	Calidad y servicio Responsabilidad por el producto Información transparente y confiable Resguardo de privacidad Marketing responsable Producto ambiental y socialmente beneficioso	Satisfacción plena de expectativas a un precio justo Seguridad en el uso de productos y servicios Contribuir al bien común a través de adquirir productos que representen beneficios en este sentido
Equipo Humano	Respeto a derechos laborales Salud y seguridad Oportunidades de desarrollo y empoderamiento Equilibrio vida familiar y laboral Respeto a derechos humanos	Desarrollo personal y profesional en un ambiente justo, seguro y estable Retribución justa por el trabajo realizado Generar calidad de vida para los colaboradores y sus familias
Proveedores	Comercio justo Desarrollo de la comunidad	Mantener una relación comercial a largo plazo, mutuamente beneficiosa y rentable
Sociedad	Involucramiento y desarrollo de la comunidad Actuación ética, anticorrupción Comercio justo Respeto a derechos de propiedad Cumplimiento de regulaciones y obligaciones Cuidado del medio ambiente Uso sustentable de los recursos	Hallar en la organización una fuente de beneficios para el desarrollo comunitario Contar con un participante del mercado beneficioso para el mismo Retribución a la sociedad que compense la explotación y uso de recursos que realiza Aporte al mantenimiento de las condiciones de sustentabilidad presente y futura de la comunidad, la sociedad y la humanidad

Cuadro elaborado por el Autor

Considerando esta delimitación de grupos de stakeholders e intereses genéricos, establecida por el autor, es necesario evaluar el impacto que estos tienen o pueden tener dentro del ámbito competitivo y como las empresas podrían aprovechar este contexto para generar ventajas competitivas que le permitan alcanzar una posición preponderante en el mercado. Por estos motivos se analizará a continuación el tema de la competitividad y la inclusión de los stakeholders que directamente participan en la generación de valor, en el desarrollo competitivo y estratégico de las organizaciones.

CAPITULO 2:
LA COMPETITIVIDAD

2 – LA COMPETITIVIDAD

2.1 – Marco de desarrollo de la competitividad

2.1.1 - El contexto competitivo

M. Porter, al analizar la conceptualización del tema de la competitividad de las naciones, considera que el principal objetivo económico de una nación es crear un nivel de vida elevado y en ascenso para sus ciudadanos, lo cual se consigue primordialmente a través de la productividad, considerando que la productividad de los recursos humanos determina sus salarios y la productividad del capital determina los beneficios que obtiene el propietario del mismo (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991).

Para definir la competitividad, se debe comprender los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de la misma (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991). Según Esteban et al, ser competitivo significa poder ofrecer al cliente un producto y/o servicio cuyo precio coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y esto sucede de forma rentable y duradera para quien lo ofrece. La competitividad requiere mantener una posición activa y creadora en el presente de manera que la empresa aprende y evoluciona a la par con los cambios que ocurren en su entorno, para ello es necesario desarrollar la capacidad de adaptabilidad instituida como parte de la cultura de la empresa (Esteban, Coll, & Blasco, 2005).

Para un crecimiento sostenido de la productividad se requiere que una economía se supere continuamente a sí misma. Los países triunfan cuando las circunstancias locales impulsan a las empresas a estrategias innovadoras a tiempo y con dinamismo, generando lo que Porter

llama el “diamante” de factores de la productividad⁴⁴(ver Anexo 2). Sin embargo por muy favorables o adversas que sea el entorno el éxito de cada empresa en particular depende de su propio accionar. Porter señala que las bases estratégicas que han llevado al éxito a muchas empresas, según sus investigaciones, se pueden definir como las siguientes:

- 1- La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, la innovación y el cambio, la innovación utiliza nuevas tecnologías y/o nuevas formas de hacer las cosas, en la búsqueda de algo nuevo con que atender a una necesidad del mercado, que no ha sido suficientemente satisfecha.
- 2- La ventaja competitiva abarca todo el sistema generación de valor, el cual se refiere a todo el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto.
- 3- La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante, ya que su tiempo de duración depende de su dificultad de imitación, las ventajas competitivas más duraderas regularmente son las debidas a la posesión de recursos humanos de alta calidad y a la competencia técnica interna. Sugiere la aplicación del principio de “autodestrucción creativa” de Joseph Schumpeter, que significa que las nuevas ventajas competitivas deben destruir a las anteriores, antes que lo haga un competidor.
- 4- Sostener la ventaja requiere implantar estrategias de enfoque internacional, si bien aclara que una empresa debe dirigirse hacia una estrategia de alcance mundial siempre y cuando sus recursos y su posición competitiva lo permitan y su industria sea de alcance internacional.

La capacidad para innovar tiene mucho que ver con el medio en el cual se desenvuelve, las fuentes de información que dispone y consulta y el tipo de retos a los que decide enfrentarse, pero sobre todo la innovación nace de la presión y del desafío generada por estos retos. (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991) “Un consenso cada vez más generalizado sobre el rumbo del desarrollo es un requisito indispensable para que los grupos claves de actores sociales sean capaces de formular políticas y trazar estrategias. Este proceso avanzará sin embargo a ritmos diferentes en función de las estructuras socioculturales de cada sociedad (tradiciones, valores, estructuras sociales básicas de organización y poder)” (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996) su velocidad de transformación depende de su capacidad de integración social.

Esser et al consideran además de que dicha capacidad de transformación está en función de la capacidad de respuesta del país a los requerimientos de los distintos grupos sociales, del cambio tecnológico, de la economía mundial y a la durabilidad del proceso de desarrollo (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

⁴⁴ Porter considera cuatro aspectos que permiten el desarrollo competitivo de los países en cada sector competitivo: situación del país con relación a los factores de producción, condiciones de la demanda, presencia de industrias correlacionadas, regulaciones sobre la empresa, su estrategia y la competencia. El sector industrial que tenga refuerzos mutuos entre los factores determinantes de la productividad es el que tiene mayores probabilidades de triunfar.

Los países industrializados tradicionales, unidos al empuje de los asiáticos han constituido el eje de la innovación, del crecimiento económico y de una articulación cada vez más intensa de la economía mundial, en los países de América latina “la tarea primordial reside en ejercitar una macro política estable que ofrezca seguridad al sector privado, presionándolo al mismo tiempo para que incremente su productividad” (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996)

Según el modelo de innovación del Cotec⁴⁵ un sistema de innovación está formado por cinco subsistemas que interactúan entre sí, cuyos agentes son: Administración pública, Sistema público de investigación y desarrollo (Universidades y organismos públicos y privados de investigación y desarrollo), Infraestructuras de soporte a la innovación (Centros tecnológicos, oficinas de transferencia de resultados de investigación), Empresas y Entorno (sistema educativo, sistema financiero, el mercado), dicha interacción afecta positiva o negativamente el desarrollo innovador de un país o región (Esteban, Coll, & Blasco, 2005).

El entorno competitivo brinda a las empresas un abanico de oportunidades diversas para actuar, dependientes de la realidad presente en determinado lugar. Si bien la confluencia de factores externos va a generar un determinado contexto que pueda propiciar o no y en mayor o menor medida, tanto el desarrollo general de la economía como el específico de cada sector industrial, finalmente son las empresas las que van a desempeñar el rol central que permitirá generar beneficios para sus diferentes stakeholders, cuyo impacto se traduzca en un aporte a la competitividad general de su área de influencia.

2.1.2 - El modelo VRIO

El modelo VRIO, desarrollado por Barney & Griffin (1992), permite evaluar los recursos y capacidades que posee la empresa, los cuales pueden ser fuente de ventajas competitivas. Este modelo establece que las potencialidades de estos recursos y capacidades se deben a una o más de las siguientes características:

- Ser valiosos, permiten responder a amenazas del entorno y encontrar nuevas oportunidades
- Ser raros, únicos o escasos, difíciles de obtener en el mercado
- Ser inimitables, difíciles de imitar o copiar, que generen ventajas duraderas
- Ser organizados, explotados eficientemente por la empresa, debido a su estructura organizativa y su cultura organizacional (Sanchis & Campos, 2007)

“Un recurso crea valor cuando permite a la compañía desarrollar estrategias que incrementen su eficiencia y efectividad” (Cardeal & Antonio, 2012). En concordancia con lo expuesto por

⁴⁵ Fundación COTEC para la innovación, de España

Barney J. (1991), un recurso crea valor cuando sirve para aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas.

Según Cardeal & Antonio (2012), en el contexto dinámico en que se desenvuelven los mercados, los recursos cobran relevancia cuando pasan a integrar las capacidades dinámicas de la organización. Tan importante como la posesión de los recursos, es la posesión de las capacidades que permitan integrarlos y utilizarlos (Newbert, 2008). Una capacidad pasa a ser la parte final del modelo VRIO, cuando se habla de recursos organizados (Cardeal & Antonio, 2012).

Barney J. (1991) plantea que la heterogeneidad y movilidad imperfecta de los recursos evaluada a través del modelo VRIO permite visualizar que tan útiles son dichos recursos para generar ventajas competitivas sostenibles.

Según el planteamiento de Barney J. (1991), un recurso puede calificarse de valioso en la medida en que permita generar estrategias que permiten a la compañía desarrollar estrategias que incrementen su eficiencia y efectividad, en ese sentido un recurso valioso permite aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas del ambiente en que se desenvuelve.

La rareza de un recurso, solo en un número pequeño de casos se da muy claramente, cuando la firma tiene la posesión única de dicho recurso, pero de no ser así, es complejo determinar que tan raro puede ser un recurso valioso en pos de generar una ventaja competitiva (Barney J. , 1991). Según este mismo autor, los recursos valiosos y raros son fuente de ventajas competitivas si es que los competidores no los poseen y no es posible que los obtengan, lo cual da lugar al concepto de recursos inimitables o de difícil imitación (inimitabilidad imperfecta), el cual se desarrolla debido a una de las siguientes tres condiciones:

- Condiciones históricas únicas
- Ambigüedad causal
- Complejidad social

La heterogeneidad se afianza en las capacidades desarrolladas sobre los recursos, las cuales son normalmente propias de cada organización y ligadas a la misma. La compañía que tenga o desarrolle su conjunto de recursos y capacidades con condiciones VRIO, tiene una plataforma para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

2.1.3 - Factores de competitividad

Es necesario analizar los diferentes factores que permiten a las organizaciones ser competitivas, los cuales no pueden ser producto de acciones aisladas, ya que el desempeño general de las empresas y sus resultados dependerán del efecto que dichos factores generen, lo cual lleva necesariamente el tema al campo de la estrategia empresarial.

Según (Aragón & Rubio, 2005), al analizar los factores que influyen en la competitividad de las Pymes españolas determinan los recursos estratégicos que poseen estas, como los siguientes:

- Recursos financieros, que por el tamaño de las empresas, su manejo es crítico para evitar problemas de falta de liquidez, por lo que sugieren crear una base financiera sólida en base a construir reservas y a aprovechar la oferta financiera existente, tanto de fuentes privadas como públicas
- Recursos tecnológicos, cuya inversión debe planificarse cuidadosamente en base a las ventajas competitivas que se logren, al igual que los recursos financieros para acometer dichas inversiones
- Innovación, las pyme deben aprovechar su estructura más liviana para potenciar la innovación en base a la participación e interacción de su recurso humano. Para acometer proyectos de mayor envergadura se recomienda aplicar sistemas asociativos con empresas regularmente del sector, que compartan intereses comunes.
- Calidad de producto o servicio, con orientación hacia la satisfacción del cliente
- Recursos humanos, la buena gestión en este campo es clave para transformar al equipo humano en una fortaleza competitiva
- Flexibilidad de la estructura organizativa, que permite ajustarse fácilmente a cambios
- Sistemas de información, utilizados tanto para la comunicación interna como para expansión o aprendizaje a través de las oportunidades que ofrece el internet
- Cooperación con otras empresas

El convertir estos recursos estratégicos en factores competitivos no es aplicable únicamente a Pymes, ya que estos conceptos, con sus debidos ajustes relativos a la magnitud de las empresas, pueden tener aplicación general.

Ruelas-Gossi divide la aplicación de los factores competitivos en dos tipos, según el enfoque estratégico seguido por la empresa, bajo el nombre de “innovaciones en T grande” considera a aquellas que se introducen en el modelo de negocios y que logran cambiar las reglas del juego competitivo, en contraposición de las “innovaciones en t pequeña” centradas en la innovación de producto ⁴⁶. Acepta que puedan aplicarse estrategias que combinen ambos tipos de innovación, en producto y en modelo de negocios, pero regularmente ocurre que mientras menor diferenciación tenga el producto y más lento es el ciclo tecnológico del producto, más se requiere de T grande, y en contraposición, mientras más diferenciado es el producto y más rápido su ciclo tecnológico, se aplica más t pequeña. La t pequeña es impulsada por la tecnología, en tanto que la T grande es impulsada por ideas y estas surgen de diferentes áreas, no de un departamento con dicho fin específico (Ruelas-Gossi, 2004), más bien es importante viabilizar el camino para su generación. Sugiere además que las innovaciones en T grande son un camino abierto y fértil para los países de América Latina y

⁴⁶ En el caso de que la innovación en T grande involucre cambios en el producto estos son decrementales, quitándole atributos para hacerle adaptable o asequible al mercado en cuestión

para otras economías emergentes, que no se han caracterizado por ser pioneras en el campo tecnológico.

Con relación a este tema M. Porter señala que “la ventaja competitiva nace de un único sistema de actividades que aproveche y comprometa los valores individuales de cada actividad al servicio de la estrategia corporativa” (Porter, What is strategy?, 1996) según lo cual es vital que se logre una integración estratégica de las actividades que sostenga las ventajas competitivas desarrolladas en el largo plazo, ya que los mejores sistemas de actividades son aquellos que son difíciles de reproducir por su elevado número de interrelaciones implícitas, bajo esta consideración Porter (1996) considera que la estrategia consiste en lograr la mejor integración de todas las actividades de la empresa, esta tesis sobre todo apoya los planteamientos de la T grande de Ruelas-Gossi.

2.1.3.1 – Factores tangibles: La tecnología como factor competitivo

“La tecnología es importante para competir si tiene efecto significativo sobre las ventajas competitivas de la empresa o la estructura del sector industrial” (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), la evaluación de su efecto a través de las diferentes actividades de la cadena de valor de la empresa permitirá visualizar como impacta en las ventajas competitivas, ya sea en temas de liderazgo en costos o en diferenciación.

Las ventajas de la tecnología hacia la generación de ventajas competitivas van dirigidas hacia posicionarse como pioneros en su aplicación, sin embargo la competencia puede obtener ventajas de aquello, al requerir mucho menos esfuerzo y costos para aprender del líder, imitarlo e intentar superarlo. (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

Según A. Hidalgo, en el campo tecnológico no es la tecnología en sí lo que permite a las empresas generar ventajas competitivas, sino su capacidad para gestionarla en beneficio propio frente a sus competidores y en armonía con el resto de funciones estratégicas (Hidalgo, 1999). Sostiene además que para ello se necesita capacidad para adquirir y desarrollar los recursos tecnológicos que necesita, para asimilar las tecnologías que se incorporen a los procesos y para aprender de la experiencia que se adquiera. El dinamismo de los mercados impuesto a partir de los años ochenta requiere que se integre la gestión de la tecnología dentro de la estrategia global de las empresas, que permita desarrollar, adquirir y asimilar tecnología, incorporarla eficazmente a sus productos, anticiparse a las necesidades de los clientes, ofrecer calidad y dominar los plazos de lanzamiento al mercado.

2.1.3.2 - Factores intangibles

Tomando el concepto planteado por Fernández, Montes y Vázquez (1998), se determinan cuatro tipos de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación, algunos de ellos pueden ser reconocidos legalmente como de propiedad y uso exclusivo de la organización, principalmente los referidos a patentes y marcas.

El capital humano principalmente se refiere a los conocimientos adquiridos por las personas que incrementan su productividad y el valor de contribución a la empresa, más cualidades individuales y se desarrolla a través de su actividad laboral “learning by doing”. Inclusive más allá de los conocimientos que mencionan estos autores, son las competencias inherentes y adquiridas por la persona que contribuyen al accionar de la empresa.

El capital tecnológico hace referencia a los conocimientos que posee la empresa para el acceso, la utilización y la mejora de las tecnologías de producción y tecnologías del producto, se potencia con las actividades de I&D⁴⁷. Las patentes permiten la apropiación de los beneficios y pueden transformar el conocimiento en una mercancía negociable. El conocimiento tecnológico específico de la empresa conforma su know how (Von Hippel, 1988).

El capital organizativo incluye el entramado de rutas organizativas, la cultura empresarial y los acuerdos de cooperación con sus asociados y relacionados comerciales.

La reputación condiciona los términos con los que la empresa se relaciona con sus stakeholders, ya que se ha forjado por sus acciones pasadas y dan la posible pauta de accionar a futuro. Ciertos elementos que identifican a la empresa y con ello a su reputación se pueden proteger legalmente, como es el caso de las marcas, logotipos, etc.

La importancia estratégica de los intangibles está dada por los siguientes aspectos:

- Son un factor de diferenciación entre las empresas, ya que no puede ser adquirido sino que tiene que ser creado en el interior de cada organización
- En muchos casos no son objeto de depreciación con el tiempo o uso, siempre y cuando mantengan su utilidad actual
- Son de difícil y costosa imitación
- No son fácilmente transferibles ni comerciables
- Su proceso de acumulación genera ventajas de ser el primero, ya que no podrán ser rápidamente replicados
- Generan importantes externalidades y sinergias, que pueden implicar a otros productos u otros mercados (Fernández, Montes, & Vázquez, 1998)

El desarrollo organizacional se convierte en una base sobre la cual es posible construir ventajas competitivas sólidas y duraderas, con la aplicación los demás factores, según M.

⁴⁷ I&D: investigación y desarrollo

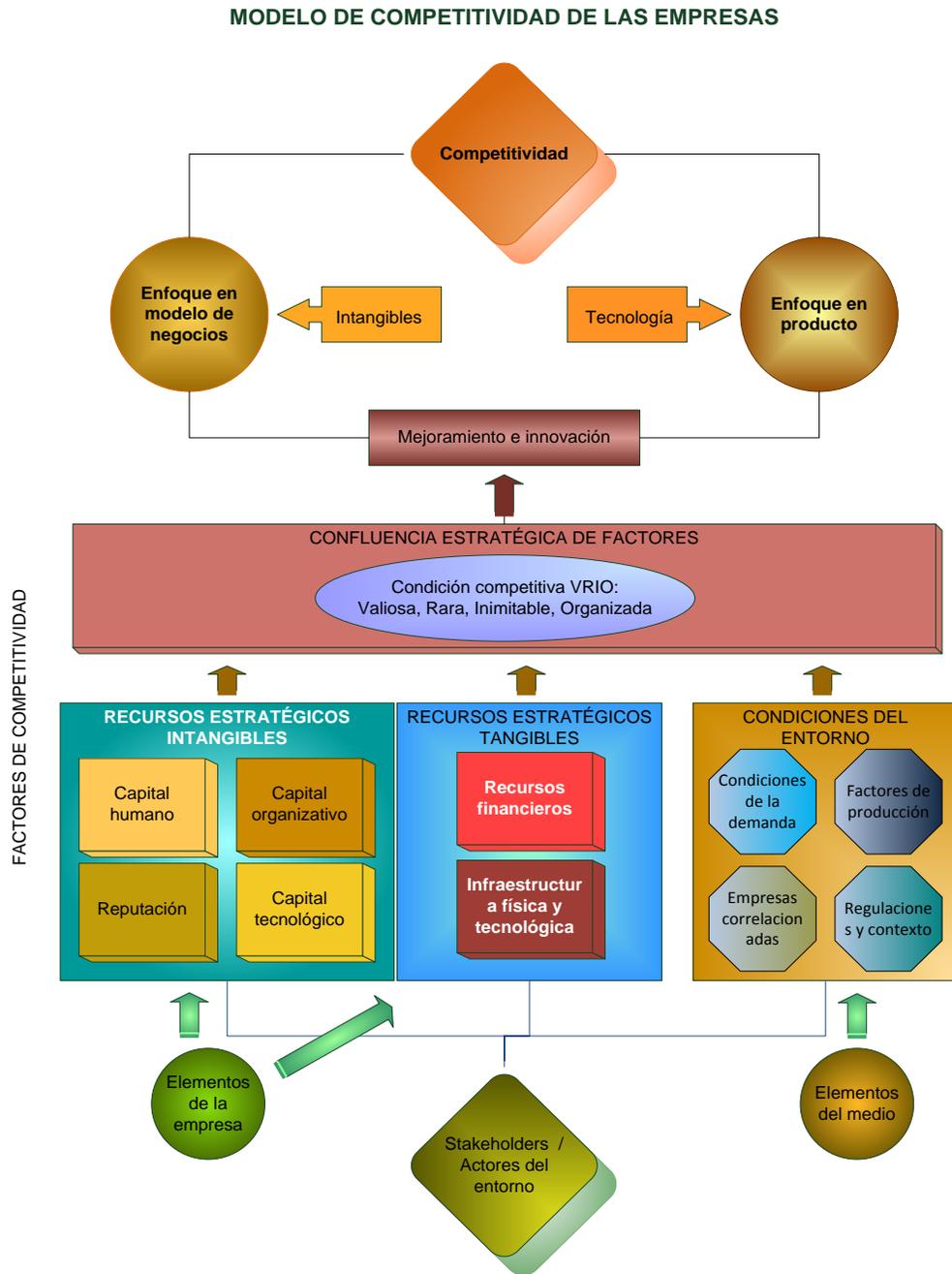
Porter, la estrategia competitiva es un asunto de cultura organizacional, conducida por un líder capaz de orientar el accionar de los diferentes componentes de la compañía hacia su cumplimiento (Porter, *What is strategy?*, 1996), dentro de este tema es importante considerar el aprendizaje organizativo, el cual constituye un factor relevante para el desarrollo competitivo sobre todo a mediano y largo plazo, ya que su impacto no tiende a ser inmediato, el aprendizaje organizativo se basa en la transformación de las reglas de decisión que han regido en el comportamiento de la organización, a través del intercambio e institucionalización de nuevos modelos mentales (Pérez, Montes, & Vázquez, 2004).

De lo expuesto es importante recalcar sobre la trascendencia que tiene el generar un concepto o modelo de negocios diferenciador, que se sustente en un sistema articulado de elementos inherentes a la organización, los cuales se conviertan en factores competitivos claves. La propuesta de valor, sobre esta base de intangibles, puede o no incluir el aspecto tecnológico.

La proyección de los factores competitivos a través del modelo de negocios permite dirigirse hacia diversos campos, entre los que se puede citar: mercadeo, responsabilidad ambiental, desarrollo organizacional y del equipo humano, gestión de calidad, sistematización de la cadena de valor, gestión de la cadena de suministro, alianzas y cooperación, etc., todos ellos partiendo de la planeación estratégica del negocio. En el desarrollo de estos tópicos, enfocados sobre todo en intangibles, es crítica la interrelación con los stakeholders y su inclusión en el proceso, ya que en todos los casos, en mayor o menor grado conllevan trabajar con necesidades y expectativas de stakeholders relacionados o involucrados en cada tema, que deben conjugarse con los de la empresa para generar ventajas competitivas sostenibles.

A partir de todas las consideraciones expuestas sobre la competitividad, se puede establecer un modelo genérico que considere los dos enfoques propuestos por Ruelas-Gossi (2004): hacia modelo de negocios y hacia producto, desarrollados en base a condiciones estratégicas creadas por la confluencia de factores competitivos. (ver gráfico # 2.1) Adicionalmente se considera el impacto que tienen los diferentes actores del medio, que al tener interacción con las empresas se convierten en stakeholders de las mismas y sobre una base de elementos propios de la empresa y del entorno son los que generan o modifican la mayoría de factores estratégicos.

GRAFICO # 2.1



Cuadro elaborado por el Autor

Este modelo considera además las siguientes puntualizaciones:

- Los factores estratégicos son básicamente de dos tipos: internos o recursos estratégicos, propios de la compañía y externos o condiciones del entorno.

- Una condición estratégica se da por la confluencia de al menos dos factores estratégicos, regularmente uno interno y otro externo⁴⁸.
- Se emplea el modelo VRIO para evaluar la capacidad de cada condición estratégica para crear un diferencial competitivo importante para la empresa⁴⁹, sobre la cual pueda desarrollarse una oferta de valor bajo el enfoque competitivo escogido.
- El desarrollo del enfoque competitivo se basa en el mejoramiento e innovación que aprovecha las condiciones estratégicas.

Las interrelaciones existentes entre los stakeholders y los factores competitivos se aclaran en la tabla incluida a continuación (ver Tabla # 2.1), en la cual se presentan, en el ámbito externo a los diferentes actores del entorno y su función stakeholder al tomar contacto con las actividades empresariales cuyo efecto se manifiesta en las condiciones del entorno y en el ámbito interno a los stakeholders que afectan la situación de los recursos estratégicos de la organización.

TABLA # 2.1
INFLUENCIA DE LOS ACTORES DEL ENTORNO Y STAKEHOLDERS EN LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	ACTOR DEL ENTORNO / STAKEHOLDER	INFLUENCIA
Capital humano	Equipo humano	Grado de competencia, compromiso e integración del equipo humano
	Equipo humano	Cultura de innovación
Capital organizativo	Equipo humano	Sistematización de la gestión y las rutas organizativas
	Proveedores / Distribuidores	Herramientas tecnológicas de gestión y comunicación
	Proveedores / Distribuidores	Integración en redes comerciales
Know how	Competidores	Benchmarking
	Gobierno	Registro y control de patentes
	Proveedores	Asesoramiento técnico
	Equipo humano	Curva de aprendizaje
Reputación	Público / Organizaciones civiles	Activismo ante malas prácticas o comportamientos errados
	Prensa	Interés por temas polémicos o que impacten en la opinión ciudadana
	Gobierno	Acciones ante incumplimientos regulatorios
	Clientes	Percepción de valor: cumplimiento y satisfacción
Recursos financieros	Accionistas	Capacidad de sostener el desarrollo estratégico
Recursos tecnológicos	Proveedores	Disponibilidad de tecnología, asesoramiento

⁴⁸ El concepto e confluencia de factores internos y externos es en esencia el aplicado para planeación estratégica a través de la matriz FODA (Koontz & Weihrich, 1998)

⁴⁹ Barney & Griffin (1992), los creadores del modelo VRIO, sugieren que los recursos y capacidades de la empresa se deben cumplir al menos dos condiciones de este modelo, sin embargo su aplicación la hacen a cada recurso o a cada capacidad.

Factores de producción	Accionistas o sus representantes	Visión de inversión en tecnología
	Fuerza laboral	Disponibilidad de personal capacitado
	Instituciones académicas	Especialización de fuerza laboral Fomento del desarrollo científico y tecnológico
	Instituciones financieras	Acceso a créditos para las empresas
	Gobierno	Restricciones / fomento de uso de recursos naturales Infraestructura física y administrativa que facilite el desarrollo
	Organizaciones civiles	Restricciones al uso de recursos naturales y a prácticas no socialmente responsables
	Inversionistas	Capacidad de inversión productiva Cultura de inversión productiva
Condiciones de la demanda	Consumidores	Grado de exigencia hacia requerimientos, especialización, innovación
	Competidores / Prensa	Condicionamiento al comportamiento del consumidor
Regulaciones y contexto	Competidores	Nivel de competencia
	Gobierno	Incentivos a la inversión y mejoramiento
Empresas correlacionadas	Proveedores	Disponibilidad de insumos Competitividad de proveedores
	Empresas afines	Asociatividad

Cuadro elaborado por el Autor

2.1.4 - Estrategia competitiva

Según el concepto de Koontz & Weihrich, “la estrategia empresarial es la determinación de un propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de la organización, así como la adopción de cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos” (Koontz & Weihrich, 1998).⁵⁰ La estrategia empresarial surge del concepto de administración estratégica, el cual lo define como un proceso a través del cual los directivos pueden comprender el ambiente en el que opera la organización y establecer cursos de acción y lo dividen en dos fases: planeación estratégica, en la cual se establecen metas y estrategias, e implantación estratégica (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996). Plantean estos últimos autores que las estrategias se establecen en tres niveles: corporativo, de unidad de negocios y funcional y de esta última se derivan los planes operativos.

La estrategia a nivel corporativo puede tener tres enfoques principales: el enfoque de cartera, que evalúa cada unidad de negocio con relación al mercado y a la composición interna de la

⁵⁰ Este concepto en esencia es similar al propuesto por M. Porter quien dice que toda estrategia competitiva es la combinación de fines (metas) por las que trabaja la empresa y medios (políticas) con los cuales busca conseguirlos (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985).

empresa, un ejemplo muy conocido es la matriz del BCG⁵¹, otro enfoque considera el impacto de las cinco fuerzas que plantea M.Porter, y un tercer enfoque, según los conceptos planteados por Peter Drucker (2001)⁵², en el que la estrategia parte de definir primero ¿cual es el negocio en el que está la empresa?, esta pregunta lleva a ir más allá del productos que se está ofreciendo, pasando luego a definir los principios y valores que rigen su accionar, respondiendo a las preguntas de ¿que representa uno? y ¿porqué hace lo que hace? (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Koontz & Weihrich sugieren que la planeación estratégica debe seguir un proceso que en lo posible incluya los siguientes elementos articulados: definir insumos organizacionales, que pueden ser físicos, humanos y destrezas organizacionales, así como metas y expectativas de los diferentes stakeholders, en base a los cuales y a un análisis de la industria (tomando los conceptos de las cinco fuerzas de Porter), se defina el perfil empresarial, sus valores institucionales, incluida su misión y visión, y sus objetivos a nivel macro. Sobre esta base, la siguiente fase incluye realizar un análisis interno y externo del cual se desprendan los posibles caminos estratégicos y de cuya evaluación se genere finalmente la estrategia empresarial. Una herramienta para ello, adicional a las provenientes de los enfoques citados en el párrafo anterior, es la matriz FODA, la cual crea cuatro tipos de estrategias al cruzar cada uno de los factores externos (oportunidades y amenazas) con los internos (fortalezas y debilidades)⁵³ (Koontz & Weihrich, 1998). Este concepto de desarrollo estratégico en base al cruce de factores internos con externos es en esencia el mismo que se aplica en el modelo de competitividad propuesto en la sección anterior al considerar que se genera una condición estratégica por la confluencia de recursos estratégicos internos con condiciones del entorno, que generen un diferencial competitivo en beneficio de la empresa.

Es importante el aporte que hacen Koontz & Weihrich (1998) sobre la inclusión de las expectativas de los stakeholders como parte de los insumos organizacionales, ya que una crítica que se ha hecho sobre los modelos tradicionales de gestión empresarial es no siempre proporcionan formación suficiente para administrar las empresas en el entorno de aplicación de la RSC que permita realizar una gestión integrada de responsabilidad social, tal como lo cita el Libro Verde de la Unión Europea (Comisión de las comunidades europeas, 2001)

La estrategia empresarial debe cimentar bien las bases de la competitividad y generar un despliegue estratégico en base a ellas, al considerar a los factores de competitividad como resultantes del desenvolvimiento de los actores tanto internos como externos a la organización, resulta fundamental que la estrategia esté ligada a estos actores, los cuales, al interactuar con la empresa se convierten en sus stakeholders. Se puede acotar además de que la empresa, al ser una organización social, su accionar es impulsado por las personas que la

⁵¹ Matriz de análisis desarrollada por el Boston Consulting Group, que clasifica a la cartera de unidades de negocio según la tasa de crecimiento del mercado y la participación de la empresa, nombrándolas como: estrella, vaca lechera, perro o interrogante, cada uno de ellos con su impacto en el flujo de efectivo.

⁵² No es un enfoque único de Peter Drucker, ya que también ha sido planteado por varios asesores y teóricos de la administración

⁵³ Al realizar la matriz FODA es importante tener en cuenta el tema de la temporalidad, ya que las condiciones analizadas pueden y suelen variar en el tiempo, para lo cual es conveniente realizar matrices comparativas hacia el pasado y de proyección a futuro (Koontz & Weihrich, 1998)

integran, tanto directa como indirectamente, por lo tanto es necesario que una estrategia sostenible tome como base a los stakeholders y sobre sus resultantes desarrolle su modelo competitivo.

Para determinar el medio en el que se desenvuelve la empresa, sus condiciones y actores involucrados, como punto de partida para diseñar la estrategia empresarial, es útil el análisis de sectores industriales a través de las fuerzas que lo gobiernan, aplicando los conceptos desarrollados por M. Porter. Considerando además de que todo sector industrial afronta incertidumbre ante hechos futuros que modifiquen sus condiciones actuales, por lo que el mismo Porter sugiere construir y evaluar posibles escenarios futuros, basados en suposiciones plausibles derivadas de factores causales, bajo los cuales se pueda determinar la estructura futura del sector industrial, su atractivo y sus posibles fuentes de ventajas competitivas (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985).

2.1.4.1 – Análisis del entorno competitivo

Según M. Porter (2000), existen cuatro factores que limitan lo que una empresa puede conseguir con éxito y que conforman el contexto para formular la estrategia empresarial:

Factores internos:

- Sus fortalezas y debilidades (perfil de activos y habilidades con relación a la competencia)
- Los valores propios (debidos a motivaciones y necesidades de directivos y personal clave)

Factores externos:

- Las oportunidades y amenazas (definen el ambiente competitivo)
- Las expectativas sociales (determinan el impacto sobre la compañía de políticas gubernamentales, intereses sociales, costumbres y otros)

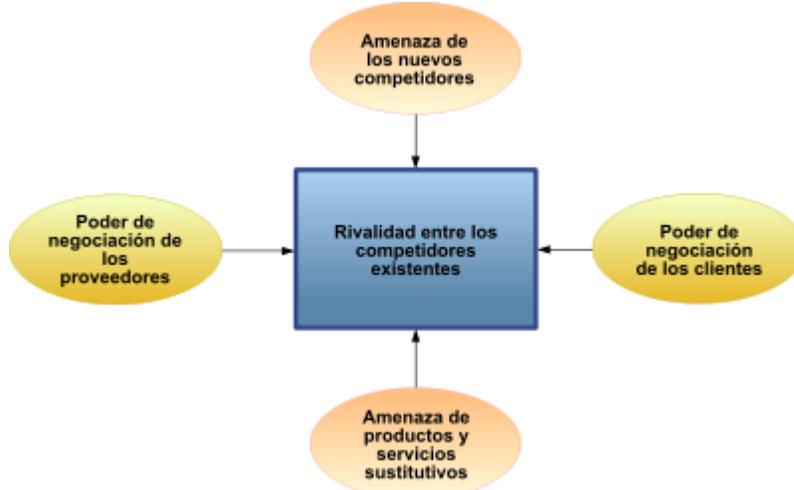
“Entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico” (Porter, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2000). El modelo de las cinco fuerzas del entorno competitivo, las cuales determinan el nivel de competencia en el sector industrial en análisis se esquematiza en el Gráfico # 2.2.

La intensidad de la competencia hace bajar las tasas de rendimiento sobre la inversión hacia una tasa de “rendimiento mínimo”, debajo de la cual los inversores no tolerarán rendimientos a largo plazo, lo que moverá las inversiones hacia otros sectores de mayor rentabilidad, igualmente la reinversión que se realice, estará ligada a los mismos factores. La interacción

de las fuerzas competitivas determina el nivel de reinversión en un sector y consecuentemente la capacidad de las empresas de mantener rendimientos sobre el promedio.

GRAFICO # 2.2

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Del modelo de las cinco fuerzas, regularmente las más poderosas se convierten en cruciales para la formulación de la estrategia. La evaluación del sector industrial en base a las cinco fuerzas debe desligar los aspectos de corto plazo, que se vuelven en circunstanciales, frente al análisis estructural con visión de largo plazo.

Entre los aspectos mencionados en el modelo de las cinco fuerzas propuesto por (Porter, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2000), vale detallar los el tema de la amenaza del ingreso de nuevos competidores que puedan afectar las condiciones del mercado y que eventualmente puedan provocar reducción de precios, aumento de costos y por ende rentabilidad, la cual está regida por las barreras de entrada, las principales son:

- Economías de escala: que obligan a ingresar produciendo a gran escala y esperar una fuerte reacción de las empresas competidoras actuales o a ingresar en menor escala y aceptar la diferencia en costos derivada de aquello. Ninguna de estas circunstancias es deseable. Este concepto se aplica igualmente a temas logísticos, de activos intangibles y de integración vertical, en las cuales se obtiene una ventaja en costos.
- Diferenciación del producto: cuando se logra identificación de marca y lealtad por parte de los clientes. El competidor que intente ingresar debe realizar un gran esfuerzo con grandes inversiones sin valor de rescate.
- Requisitos de capital: cuando se requiere de montos elevado, que pueden incluir no solo las instalaciones sino también inventarios, fondos para crédito a clientes, cobertura de pérdidas iniciales, publicidad, investigación y desarrollo.

- Costos debidos al cambio: cuando el cliente tiene que realizar costos para poder emplear los productos o servicios del nuevo proveedor, incluido entrenamiento de su persona, si estos son elevados, los nuevos competidores tendrán que ofrecer una mejora significativa en precios o desempeño.
- Acceso a canales de distribución: cuanto más limitados sean los canales y cuanto más atados estén a los competidores existentes, más difícil será el ingreso de nuevos competidores, ya que estos deben realizar un gran esfuerzo y beneficios para persuadir que acepten su producto, en ocasiones se ha dado la creación de un nuevo canal por parte de nuevos competidores.
- Desventajas en costo independientes de las economías de escala: entre las cuales están patentes, acceso favorable a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia, esta última sobre todo cuando el rubro que implica el uso de mano de obra especializada en las operaciones propias de la empresa es importante.
- Política gubernamental: el gobierno puede limitar o impedir el ingreso de determinadas industrias con controles como licencias de operación o restricción al acceso de ciertas materias primas, otros controles que afectan el ingreso de nuevos competidores son regulaciones ambientales, de seguridad y de certificación de producto, sobre todo cuando involucran costos elevados para asegurar su cumplimiento y proporcionan información a la competencia existente.

Ciertas barreras, como la de economías de escala, la cual puede crear dificultades cuando no resulta fácilmente adaptable a cambios tecnológicos o diferenciación de productos u otros aspectos competitivos independientes del volumen. Igual en el caso de la curva de la experiencia, esta puede ser fuertemente afectada por innovaciones y cambios hacia nuevas tecnologías.

Otro tema que merece mayor explicación es la intensidad de la rivalidad entre competidores, la cual genera un nivel de presión competitiva que lleva al desarrollo de tácticas en los campos de manejo de precios, publicidad, introducción de nuevos productos, desarrollo de nuevos servicios. Las empresas competidoras pueden resultar beneficiadas o perjudicadas mutuamente por el tipo de rivalidad que se lleve a cabo, desde aquella de franco enfrentamiento hasta aquellas de competencia caballerosa. Los factores estructurales que interactúan en este tema generando alta presión competitiva son:

- Gran número de competidores o pocos igualmente equilibrados, en los que fácilmente se genera inestabilidad
- Crecimiento lento en el sector industrial, en el que las empresas buscan ampliar su participación en el mercado a expensas de otras
- Costos fijos elevados y de almacenamiento, ocurre regularmente cuando la fracción de valor agregado es baja y las empresas tienden a producir a plena capacidad para cubrir sus costos fijos. También se presenta cuando el almacenamiento es muy difícil

o costoso, lo cual hace que las empresas tiendan a bajar precios y a operar con bajas rentabilidades.

- Falta de diferenciación o costos cambiantes, hace que la competencia se centre en el precio y el servicio
- Incrementos importantes de capacidad, que alteren las condiciones de oferta y demanda, creando condiciones de excedente demanda y rebaja de precios
- Competidores diversos, con diversas expectativas y políticas
- Intereses estratégicos elevados, cuando varias empresas tienen gran interés en tener éxito en un sector industrial, agregan volatilidad a la rivalidad
- Fuertes barreras de salida, evitan abandonar la competencia aún que tengan bajos rendimientos, que tienen activos especializados de poco valor de liquidación, altos costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales y barreras sociales y gubernamentales, cuando una empresa se persiste a operar a pesar de perder la batalla competitiva, llega a recurrir a tácticas extremas.

Por lo general los sectores industriales en crecimiento permiten obtener mayores rendimientos para los participantes, cuando el sector está maduro, baja la tasa de crecimiento, se reducen las utilidades y la rivalidad es más intensa, lo cual puede sacar a algunos de ellos del mercado. Enfocar los esfuerzos de venta en segmentos de crecimiento más rápido en el sector industrial o en las áreas de mercado que tengan costos fijos más bajos puede reducir el impacto de la rivalidad en el sector industrial.

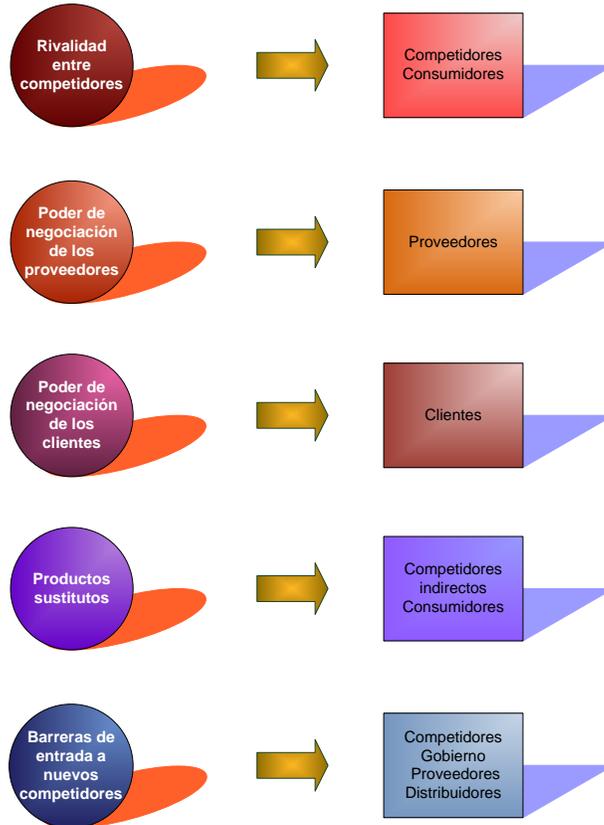
Se pueden obtener beneficios estratégicos de los buenos competidores, estos beneficios se categorizan en incremento de las ventajas competitivas, mejoramiento de la estructura del sector industrial, ayuda al desarrollo del mercado y evitan el ingreso de nuevos competidores. Por lo que las empresas deben atacar a los malos competidores mientras mantiene una posición de sana competencia con los buenos.

Una vez definidas las fuerzas que determinan la situación del sector industrial se pueden evaluar las verdaderas fortalezas y debilidades que posee la empresa y con las cuales se planteará la estrategia competitiva, la cual comprende las acciones defensivas u ofensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas analizadas. Los enfoques que puede tener la misma pueden ser: posicionamiento, influir en el equilibrio de las fuerzas, tomar ventaja anticipando los cambios en los factores que determinan las fuerzas, inclusive el análisis de la competencia en un sector industrial permite definir estrategias de diversificación. (Porter, Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2000)

El análisis del sector industrial a través de las 5 fuerzas permite definir el escenario competitivo en el que se desenvuelve la compañía, con ello se clarifica el estado de los factores competitivos del entorno, debidos a la estructura del sector industrial, cuyos determinantes afectan a todas las empresas partícipes del mismo. Cada una de las fuerzas se debe a su vez a diferentes actores del entorno, conforme se esquematiza en el Gráfico # 2.3.

GRAFICO # 2.3

LOS ACTORES DEL ENTORNO EN LAS FUERZAS DE PORTER



Cuadro elaborado por el Autor

2.1.4.2 - Posición competitiva

Los posibles tipos de estrategias le brindarán a la empresa una posición competitiva determinada, según M. Porter, (1985) la estrategia puede ser una de las siguientes tres tipologías:

- Liderazgo de costos, que le permita ofrecer los precios más bajos del mercado, es importante considerar los aspectos conductores de los costos.⁵⁴
- Diferenciación, la empresa se posiciona como líder de clase en la industria, gracias a su línea de producto y programa de marketing altamente diferenciados, la mayoría de clientes preferirán esta marca si el precio no es demasiado elevado

⁵⁴ Los conductores de los costos (cost drivers) según M. Porter son: trabajo a escala, aprendizaje, vínculos con relacionados comerciales, patrones de utilización de capacidad, integración vertical, sincronización de operaciones y políticas

- Enfoque, la empresa se concentra en atender bien a un segmento específico de mercado, esta estrategia debería a su vez considerar dentro de sí la aplicación de una de las dos anteriores: liderazgo en costos o diferenciación.

Una cuarta tipología es la de las empresas sin estrategia clara, o de medio camino, que tratan de ser buenas en todos los aspectos competitivos, no logran buen desempeño, es una estrategia mediocre o perdedora.

En esencia, el planteamiento de M. Porter se centra en dos tipos básicos de estrategias: liderazgo en costos y diferenciación, ya que la de enfoque, a pesar de su direccionamiento específico hacia nichos de mercado, también las incluye dentro de sí, al generar su oferta en base a costos o a diferenciación. Los pasos necesarios para plantear la estrategia a seguir mediante la aplicación de alguna de estas dos tipologías básicas se esquematizan en la Tabla # 2.2

TABLA # 2.2

PASOS PARA DEFINIR ESTRATEGIAS

<p>LIDERAZGO EN COSTOS:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Identificar la cadena de valor apropiada y asignar los costos y activos requeridos2. Determinar los conductores de costos de cada actividad y como estos interactúan3. Identificar la cadena de valor de la competencia, determinar sus costos relativos y las fuentes de diferenciación de los mismos4. Definir la estrategia de posicionamiento por bajo costo en base al control de los conductores de los costos o de la reconfiguración de la cadena de valor o el valor “aguas abajo”5. Asegurarse de que los esfuerzos de reducción de costos no erosionan la diferenciación, o hacer una elección adecuada al respecto
<p>DIFERENCIACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar quién es el verdadero cliente2. Identificar la cadena de valor del cliente y el impacto que la empresa causa en él3. Determinar los criterios de compra del cliente4. Evaluar la existencia de fuentes potenciales de diferenciación en la cadena de valor de la empresa5. Identificar los costos de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación6. Escoger la configuración de las actividades de valor que generan la más valiosa diferenciación para el cliente con relación al costo de lograr dicha diferenciación7. Evaluar la estrategia de diferenciación con relación a la sostenibilidad de la empresa8. Reducir los costos en las actividades que no afectan las formas escogidas de diferenciación

Cuadro elaborado por el Autor

Un nuevo enfoque propuesto por Treacy & Wiersema (1997) establece los siguientes tipos de estrategia:

- Excelencia operativa, al liderar en precios y eficiencia en la entrega de valor
- Intimidad con los clientes, al segmentar bien a sus clientes, ajustar los productos y servicios a sus necesidades y establecer una relación cercana con los mismos
- Liderazgo de producto, al ofrecer constantemente productos y servicios innovadores

Estas estrategias se las puede considerar como “disciplinas de valor” que van a definir una manera específica de establecer relaciones duraderas con los clientes (Kotler & Armstrong, 2007). Esta nueva visión representa además un desarrollo sobre los tipos básicos de estrategias planteados por M. Porter (2000), ya que se podría encontrar relación entre excelencia operativa con liderazgo en costos, intimidad con los clientes con enfoque y liderazgo de producto con diferenciación.

La aplicación de cualquiera de estas estrategias llevará a la empresa a determinada posición competitiva, que Kotler clasifica en: líderes del mercado, retadores del mercado, seguidores del mercado y especialistas en nichos de mercado, cuyas estrategias específicas para sostener o superar dicha posición se esquematizan en la Tabla # 2.3

TABLA # 2.3

ESTRATEGIAS SEGÚN POSICIÓN COMPETITIVA

Estrategia del líder de mercado	Estrategia del retador de mercado	Estrategia del seguidor de mercado	Estrategia del especialista en nichos de mercado
Ampliar el mercado total Proteger la participación de mercado Ampliar la participación de mercado	Ataque frontal total Ataque indirecto	Seguir de cerca Seguir a la distancia	Por cliente, por mercado, calidad-precio Nicho múltiple

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007), cap 17, pag 543

Adicionalmente hay que considerar las formas como una empresa puede posicionarse en el mercado. M. Porter considera que este posicionamiento puede darse por tres vías:

- Posicionamiento por variedad, al ofrecer un conjunto de productos o servicios, muy útil para empresas que manejan producto o servicios exclusivos
- Posicionamiento por necesidades, cuando se busca satisfacer todas las necesidades de un grupo de clientes
- Posicionamiento por acceso, cuando se segmenta a los clientes que pueden ser atendidos con diferentes servicios

Una posición de liderazgo requiere sostenerse, ya que la competencia tenderá a imitarla, es necesario que la estrategia sea coherente a todo lo largo de la organización, que se defina bien sus prioridades, su campo de acción y los sacrificios que deben hacerse (Porter, What is strategy?, 1996).

A nivel de estrategia general del negocio, la RSC eventualmente puede presentar oportunidades de conseguir reducciones en costos o aumento de eficiencia a la par con los objetivos y acciones de responsabilidad social, sin embargo su principal impacto está en lograr ventajas competitivas por diferenciación, gracias a la percepción por parte de los consumidores de el valor diferente que conllevan los productos y servicios bajo un compromiso hacia determinado aspecto de la responsabilidad social, lo cual puede generar beneficios como fidelidad, incremento en ventas o en precios y márgenes (Fernandez G. & Martínez, 2008).

Los mismos autores señalan que los principales elementos de diferenciación debidos a la RSC tienen que ver con características del mercado (consciencia social), del producto (atributos ecológicos / sociales) y de la empresa (imagen corporativa y certificaciones).

En primer lugar, es necesario señalar que la diferenciación es una estrategia que se basa en el efecto causado sobre aquellas variables que los clientes y consumidores consideran importantes a la hora de tomar su decisión de compra (Fernandez G. & Martínez, 2008).

Según Guerras y López - Hermoso (2002), al asumir determinado nivel de responsabilidad social, las empresas están apuntando a una inversión a largo plazo en activos intangibles como reputación y legitimidad, cuya relación costo / beneficio provenga de la interacción con sus stakeholders, al evitar costos por conflictos o generar mayores ingresos gracias a la confianza desarrollada, sin embargo es difícil que se pueda proyectar una valoración de estos beneficios. El aporte de (Chiriboga, 2010) manifiesta que “la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo se basa en el equilibrio entre la viabilidad económica, social y ambiental”, el cual toma los mismos aspectos tipificados por el GRI.

Al ser la RSC un factor determinante para el desarrollo de las comunidades y de los diferentes stakeholders, se abre un campo de acción para que a través de estrategias empresariales basadas en los temas sociales se genere una convergencia de acciones sociales e innovación empresarial de mutuo beneficio para sus involucrados (Cardona, 2010).

La RSC en el marco estratégico, permite aportar hacia la generación de activos intangibles, asociados con el modelo del negocio, que pueden convertirse en elementos de diferenciación, a la vez que dan legitimidad a las actividades de las empresas y con ello sostenibilidad en el tiempo.

Una visión diferente de la estrategia empresarial lo ofrece el trabajo de Chan Kim & Mauborgne (2005), en el cual diferencian a las estrategias en dos grupos: las de océano rojo y las de océano azul, en la primera las empresas participan en los mercados existentes, compitiendo ya sea por costos o por diferenciación, en tanto que en la concepción de océanos azules las empresas generan nuevos espacios de mercado en los que la competencia es irrelevante, bajo el precepto de la innovación del valor. Los principios en los que se basa la estrategia de océanos azules son:

- Creación de nuevos espacios de consumo
- Centrarse en la idea global, no en los números

- Ir más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad comercial

En este último punto es importante asegurarse de que el beneficio que obtendrán los clientes sea excepcional y a un precio al alcance de la gran mayoría de ellos (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Esta estrategia tiende a cuestionar y desafiar los paradigmas existentes y aplicados por la generalidad de la industria, sobre los cuales se desarrolle un nuevo modelo de negocios que logre ser exitoso.

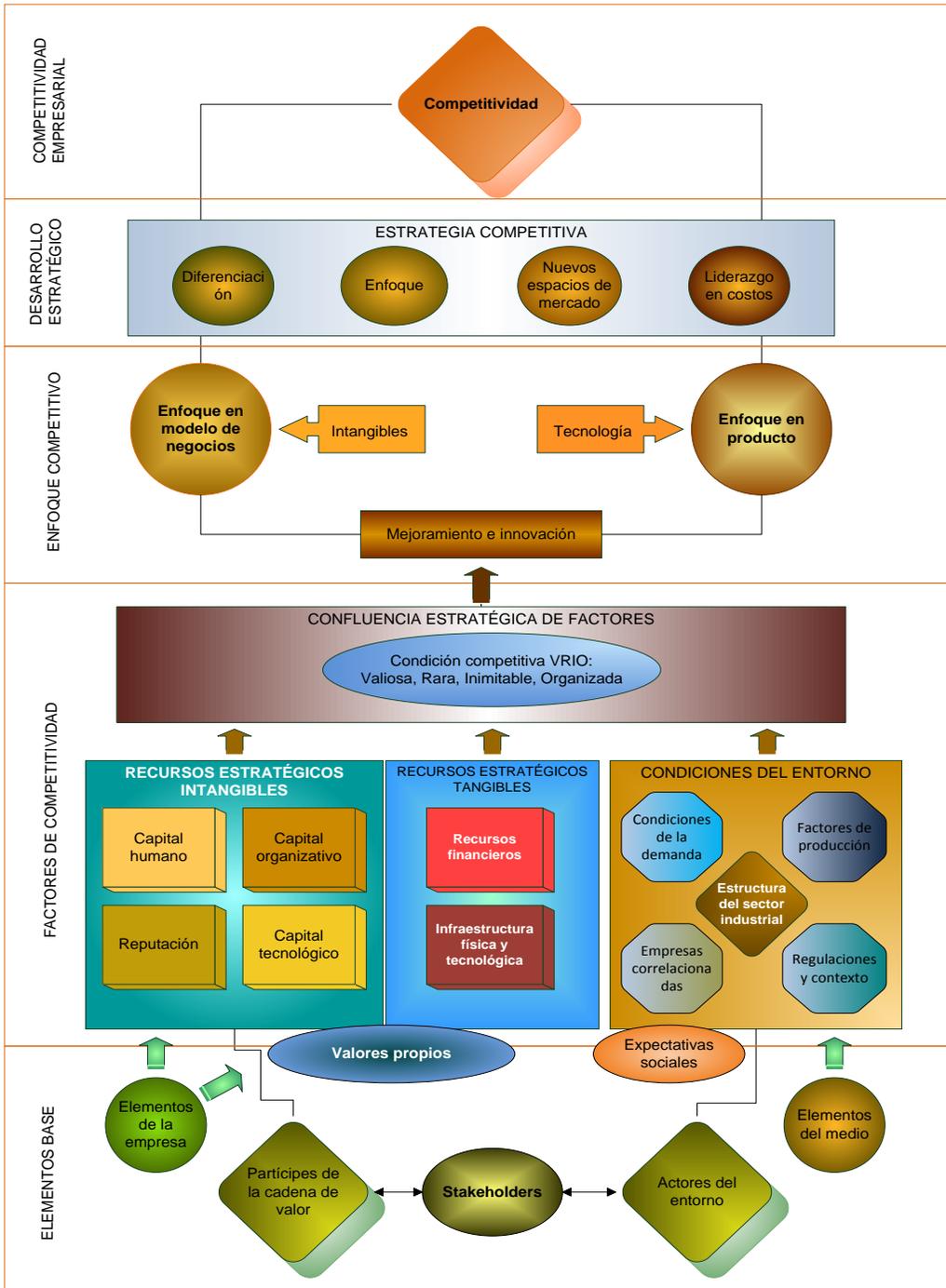
El modelo de competitividad se complementa con los aportes citados de M. Porter (2000) al incluir como base del modelo para la existencia de recursos estratégicos a los valores propios de la organización (ámbito interno) y a las expectativas sociales en la generación de condiciones del entorno (ámbito externo), e incluye dentro de estas últimas la estructura del sector industrial como una condición resultante propia del giro del negocio en cuestión. A su vez se separan las fases que involucra la generación del modelo:

- Elementos base
- Factores estratégicos
- Enfoque competitivo
- Desarrollo de estrategias
- Competitividad empresarial

Se incluyen además la fase de desarrollo de estrategias con las tipologías básicas que este involucra (ver Gráfico # 2.4).

GRAFICO # 2.4

MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



Cuadro elaborado por el Autor

Por lo tanto, el enfoque estratégico de las empresas, ya sea hacia el producto o hacia el modelo de negocios, basada en las tipologías expuestas: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o en la generación de nuevos espacios de mercado, parte de un análisis tanto interno como externo que determine las capacidades de la empresa y las condiciones del entorno competitivo, en el cual es necesario que se establezca el impacto de los stakeholders, para que la oferta de valor que finalmente desarrolle la empresa sea viable y pueda alcanzar un posicionamiento sostenible

Tomando en cuenta que el enfoque hacia modelo de negocios requiere una participación articulada de los diversos integrantes de la organización, en mucho mayor grado que el enfoque hacia producto, el cual se centra básicamente en las labores de investigación y desarrollo y en la tecnología, es relevante considerar con mayor detenimiento los aspectos relacionados al enfoque del modelo de negocios y a la contribución de sus participantes en la cadena de generación de valor⁵⁵.

2.1.4.3 - Enfoque del modelo de negocios

Al hablar de modelo de negocios, regularmente se está refiriendo a una serie de componentes organizacionales no necesariamente relacionadas con las características del producto, lo cual involucra un desarrollo interno que permita presentar una oferta de valor competitiva. Esta oferta, por otro lado, tendrá un impacto más significativo en el mercado y contendrá más beneficios apreciados por el cliente, más allá de las debidas al producto como tal, para lo cual es necesario integrar a las partes de la organización que deben interactuar para llevarla a cabo a través de una red sistémica y sostenible, tal como sugiere la última etapa del modelo VRIO de J. Barney (1991) al hablar de los recursos y capacidades organizadas⁵⁶.

“La ventaja competitiva sostenible es el único camino para alcanzar un desempeño superior” (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), bajo esta premisa es necesario que la estrategia empresarial y su despliegue cuenten con los elementos que aseguren la consecución y sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

En este sentido el modelo de competencias medulares o “core competences” propuesto por Hamel & Prahalad (1990), establece que la competitividad en el largo plazo se sustenta en la capacidad de desarrollar competencias medulares a un costo más bajo y más rápido que los competidores. Una competencia medular es una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes específicas debidamente integradas y aplicadas. Las características que identifican a una competencia medular son:

⁵⁵ Los partícipes de la cadena de valor son a su vez stakeholders de la organización

⁵⁶ J. Barney (1991) clasifica a los recursos en físicos, de capital humano y organizacionales, sobre todo estos dos últimos son de especial relevancia para desarrollar un modelo de negocios.

- Brindan acceso potencial a una amplia variedad de mercados
- Hacen una importante contribución a las características diferenciales apreciadas por los clientes
- Son de difícil imitación por la competencia

Deben ser creadas como eje de la estrategia empresarial, bajo un proceso de mejora continua impulsado a lo largo de toda la organización (Prahalad & Hamel, 1990). Los aspectos mencionados en relación a las competencias medulares permiten visualizar su identificación hacia el enfoque de modelo de negocios, tienen su punto convergente en la generación de condiciones competitivas que nacen principalmente de tres recursos estratégicos intangibles: capital organizativo, know how y capital humano, y sobre las cuales se desarrolla el modelo de negocios con su consiguiente estrategia empresarial.

El enfoque hacia modelo de negocios en su despliegue estratégico es más afín a temas de diferenciación que hacia liderazgo en costos, considerando que esta diferenciación no es de producto, sino de los determinantes del modelo de negocios en sí. A su vez las estrategias de enfoque en nicho o creación de nuevos espacios de mercado dependen del enfoque escogido, pero son igualmente válidas para el enfoque en producto como en modelo de negocios, en este último pueden compaginar con aspectos de las estrategias de diferenciación.

Los factores estratégicos sobre los que se soporta el enfoque en modelo de negocios involucran un buen grado de interrelación con determinados stakeholders. La vinculación de las competencias medulares con sus stakeholders viene dado sobre todo para aquellos que participan en la generación de dichas competencias o que afectan su consecución. Luego, bajo un enfoque de modelo de negocios, si se considera que las competencias medulares son las que van a permitir generar la oferta de valor para los clientes, es necesario identificar los procesos, actividades, condiciones y interacciones que generan dicho valor y la manera como estas se relacionan con los stakeholders, para que en base a esta óptica se pueda gestionar su integración bajo un modelo de competitividad efectivo y sostenible. Una herramienta aplicable para analizar la generación de valor es la cadena de valor propuesta por M. Porter (1985), sobre la cual resulta conveniente analizar la interacción con los stakeholders directamente relacionados a la misma.

2.2 - GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS STAKEHOLDERS

2.2.1 – La cadena de valor

La generación de valor para el cliente se convierte en el tema clave para impulsar el desarrollo empresarial y las ventajas competitivas se dan sobre esta base. Consecuentemente con la creación de valor para el cliente se encuentra la creación de valor para la compañía, la cual se traduce en margen, que es la diferencia entre el valor económico generado menos los costos de generarlo (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985). Sobre este concepto que tiene que ver básicamente con el beneficio que

logra la empresa, se ha desarrollado la concepción más relevante que es explicar que significa valor para el cliente, el cual depende de lo que hace o logra el producto o servicio para el cliente, del ajuste a su realidad y en esencia de cómo el cliente perciba el valor (Drucker, 2001).

Para explicar y analizar la forma como se genera valor, Porter (1985) plantea la cadena de valor, la cual muestra los diferentes procesos que se llevan a cabo para generar valor y sus interacciones, ya que sostiene que la ventaja competitiva se sustenta en la contribución que realizan cada uno de ellos. Con este análisis se puede comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes o potenciales⁵⁷.

Los procesos de la cadena se dividen en dos tipos básicos: los de generación directa de valor (actividades primarias) y los indirectos o de apoyo (actividades de soporte), las cuales se pueden visualizar en el Gráfico # 2.5⁵⁸.

GRAFICO # 2.5



Gráfico elaborado por el autor en base a Porter, M. (*Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985)

Las diferencias en las cadenas de valor de los competidores son una fuente relevante de las ventajas competitivas, ya que los diferentes procesos o “eslabones” de la cadena pueden aportar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización o coordinación, bajo las siguientes consideraciones:

- La misma función se puede realizar de diferentes maneras

⁵⁷ Existen diversos planteamientos que acogen el encadenamiento de los procesos de la organización a través de sus interrelaciones, la gestión por procesos incluida en las versiones de las normas ISO 9001 e ISO 9004 se aplican bajo este concepto (ISO, 2009), igualmente la teoría de las restricciones propuesta por E. Goldratt se centra en el limitante del sistema como el eslabón más débil de la cadena de procesos u operaciones (Goldratt, La carrera, 2004).

⁵⁸ En la cadena de valor planteada por Porter la infraestructura de la empresa incluye temas como financiación y planificación. El desarrollo de tecnología se refiere a diseño de productos o investigación de mercados.

- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora con mayor esfuerzo en las actividades indirectas
- Actividades realizadas dentro de la empresa reducen la necesidad de servicio durante el uso
- Las actividades de aseguramiento de la calidad pueden realizarse de diversas formas

Es importante el aporte que hacen Kaplan & Norton (2002), quienes recalcan la necesidad actual de generar procesos integrados que traspongan los límites funcionales tradicionales, en su propuesta referida al sistema de cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés) es relevante además el énfasis especial que se hace al valor que aportan las actividades de soporte. Especialmente aquellas enfocadas en formación y crecimiento del equipo humano y en la optimización de los procesos de generación directa de valor. Temas como capacidades del equipo humano, de los sistemas de información y motivación, hacen que las actividades de soporte encargadas de ellos tomen preponderancia y se conviertan en bases sobre las que se sustenta el sistema de generación de valor.

Otro aspecto relevante planteado por Kaplan & Norton (2002) es la inclusión de la innovación (identificación del mercado, creación del producto u oferta de servicios) como un primer paso de la cadena, en la generación directa de valor, previo a la secuencia de actividades planteado por M. Porter (1985).

Para sostener las ventajas competitivas es necesario que la cadena de valor forme parte de un direccionamiento general del sistema de valor⁵⁹, lo que se conoce como “Disciplina de Valor” y está conformado por las diferentes cadenas de valor de sus participantes, con sus relaciones cliente-proveedor, hasta llegar al usuario final (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985).

El diseño de la cadena de valor se ve afectada por las relaciones costo/beneficio que se derivan del análisis de cuatro panoramas:

- El panorama de segmento, definido por la variedad de productos y tipos de clientes
- El grado de integración vertical, determinado por las actividades que hace directamente la empresa versus las que contrata a terceros
- El panorama geográfico, de los lugares en los que compete la empresa y que pueden o no compartir o coordinar actividades
- El panorama industrial, dado por el rango de sectores industriales relacionados en los que la empresa compete con una estrategia coordinada

Además la conformación de la cadena de valor necesita definir cómo actuar ante aspectos dados por estructura del sector industrial y el panorama competitivo, la generación de coaliciones y alianzas estratégicas y la estructura organizacional (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

⁵⁹ Este sistema de valor se lo llama también cadena de suministro

A partir del inicio de la era de la información es necesario considerar además la capacidad de gestionar los elementos intangibles, los cuales en muchos casos se han convertido en más relevantes que los activos físicos (Kaplan & Norton, 2002).

Es importante considerar dentro de los panoramas a los recursos intangibles como productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados, procesos predecibles y sensibles y clientes leales y satisfechos, no considerados por el sistema de medición basado en la contabilidad tradicional, pero cuyo valor para el éxito de la empresa es fundamental (Kaplan & Norton, 2002). Un nuevo panorama se desarrolla a gracias al impacto de las tecnologías de información y comunicaciones, las cuales han modificado la forma y posibilidades de hacer negocios más allá de las limitaciones tradicionales de tiempo y espacio (Capó V., Expósito L., & Masía B., 2007), al ser las grandes impulsoras de la llamada “sociedad del conocimiento”⁶⁰.

Tomando como referencia el modelo de competitividad esquematizado en el gráfico 2.4, se puede identificar a los recursos intangibles clasificados como humanos, organizativos, know how y reputación. Luego, podemos encontrar otra clasificación en la propuesta de Navas L. & Guerras M. (2002), que dividen dichos recursos en humanos y no humanos. Los primeros incluyen los aspectos relativos a las características del equipo humano que, siendo inherente a la condición humana, aportan a la organización. Aquí podemos mencionar, entre otros, a los conocimientos, experiencia, lealtad, motivación, habilidad de razonamiento y decisión.

Así mismo, podemos encontrar una segunda clase de recursos, los no humanos, exclusivos de la organización y constituidos fundamentalmente de conocimiento sistematizado (know how), las protecciones al mismo (patentes, diseños), las resultantes organizativas tales como marcas, reputación, cartera de clientes, rutas organizativas, redes comerciales, etc. (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004).

Capó et al (2007) consideran que para el caso específico de la integración de las Pymes a la economía basada en el conocimiento se requieren de tres factores principales:

- Capacidad de adaptación a los cambios a través de de la innovación, el desarrollo de habilidades y la aplicación de los avances científicos y tecnológicos.
- Colaboración entre empresas a través de redes y/o clústeres.
- Competición como generadora de procesos de innovación.

Bermeo & Bermeo (2005)⁶¹ manifiestan que la integración horizontal permite aplicar sus capacidades para desarrollar unidades de negocios similares o complementarias a su actividad principal, sin embargo los clústeres representan una forma de asociación horizontal

⁶⁰ La “sociedad del conocimiento” es un término utilizado para definir a la era actual, la cual se caracteriza por la relevancia dada al conocimiento, el mismo que se genera por el uso de la información, proveniente de la apropiación crítica y selectiva de la misma por ciudadanos u otros actores sociales.

⁶¹ Citado por (Chirinos, Rodríguez, & Bonomie, 2008)

que permite fortalecer a sus participantes desarrollando actividades conjuntas o complementarias (Capó V., Expósito L., & Masía B., 2007).

Al hablar de economía basada en el conocimiento, y aplicar estos conceptos a la innovación y desarrollo competitivo, es necesario considerar la necesidad de que estos temas se apalanquen en la gestión del conocimiento, cuyo aporte a la generación de valor está en función de que la organización integre el conocimiento, tanto tácito como explícito, al desarrollo estratégico y a su funcionamiento operativo. En opinión de Grant (1996), una función clave de las empresas es transformar el conocimiento especializado residente en las personas, en bienes y servicios, para lo cual requiere establecer la coordinación necesaria en los procesos de gestión a través de los cuales se pueda alcanzar la integración de dicho conocimiento. Del el trabajo de Nieves L. & León S. (2001) se extrae una frase que condensa este tema: “La aplicación estratégica de la gestión del conocimiento busca traducir el conocimiento en acción y ésta en resultados”

GRAFICO # 2.6



Gráfico elaborado por el autor

Considerando el aporte hacia la generación de valor de los recursos intangibles que puede desarrollar la empresa, se esquematiza un ejemplo de aplicación de los mismos a la cadena de valor en el Gráfico # 2.6.

Los recursos intangibles ejemplificados en el gráfico # 2.6 representan un desglose de la clasificación establecida en el modelo de competitividad planteado en el gráfico # 2.4, aplicado a las diferentes actividades de la cadena de valor, los cuales pueden generar elementos competitivos al aplicar el impulso innovador estratégico.

Al representarse en la cadena de valor los procesos que desarrolla la organización y sus interacciones, que definen la manera como esta genera valor para su cliente, se convierte en una herramienta útil para analizar cómo se integran los diferentes elementos de la organización para generar dicho valor y a quienes involucra, con esta visión se puede determinar a los stakeholders que participan directa o indirectamente en la consecución de este objetivo y que, a su vez, tienen sus propios intereses, los cuales van a influir en el desarrollo de los procesos de la organización, de lo cual se deduce la importancia de analizarlos en detalle. Es importante considerar su participación o afectación a los diferentes elementos de competitividad, sean estos tangibles como intangibles.

2.2.2 – Los stakeholders y la cadena de valor

Partiendo de los grupos genéricos de stakeholders, conforme se los clasificó en el numeral 1.1.2.3, se puede determinar las interrelaciones con la cadena de valor de las organizaciones, tomando en cuenta los aportes de parte de los stakeholders que requiere la organización para su operación y las expectativas que estos tienen sobre su relación con la organización. Estas se encuentran esquematizadas más adelante, en el gráfico # 2.8, sin embargo es necesario realizar previamente las siguientes puntualizaciones al respecto:

Cada stakeholder se relaciona con la organización en base a una o más necesidades que hacen viable la operación de la organización y que conlleva expectativas de dicho stakeholder hacia esta relación. La interacción con los diferentes grupos de stakeholders hace que estos participen o afecten diferentes elementos de la cadena de valor, de esta manera los accionistas están más relacionados con actividades de planeación que conforman la infraestructura empresarial, los proveedores principalmente con los de compras, los clientes interactúan directamente con los procesos de mercadeo/ventas y postventa, si bien su influencia hacia otros procesos es muy significativa, el equipo humano requiere de procesos que lo gestionen pero su accionar es el motor de la organización en toda y cada una de sus actividades y, finalmente la sociedad aporta a la provisión de recursos y personal, condiciones del mercado y concesión de licencias para operar, las cuales incluyen el plano legal pero regularmente tienen un alcance mayor, por lo que los actores sociales afectan la viabilidad de operación de la cadena e influyen principalmente en los procesos de compras, gestión del equipo humano, ventas y mercadeo y en los de infraestructura empresarial, en temas como planeación y provisión de recursos financieros.

De todos los stakeholders, el que actúa dentro de la organización y por ende está inmerso en el accionar de la cadena de valor, es el equipo humano, en sus diferentes niveles, desde la alta dirección hasta personal operativo, los demás grupos de stakeholders se relacionan con la cadena a un nivel indirecto, cuyos efectos sí van a afectar el diseño de la cadena de valor aunque sin participar directamente en su operación ya que son externos a la misma.

Vale considerar además otro aspecto: los clientes de la organización pueden ser los usuarios finales del bien o servicio, pero en muchos casos los clientes de una empresa son otras empresas, lo cual nos lleva a ampliar el concepto de la generación de valor enfocado en una

sola empresa hacia una integración vertical de la cadena de valor, formada a través de las relaciones cliente-proveedor de las empresas con el fin de generar valor para el usuario final (ver Gráfico # 2.7). Según Morillo (2005) esta cadena integrada o “cadena de abastecimiento”, permite evaluar las interacciones de la empresa con sus proveedores y clientes y encontrar oportunidades de alianzas estratégicas que se reviertan en ventajas competitivas para toda la cadena.

GRAFICO # 2.7



Gráfico elaborado por el autor

La integración vertical de la cadena de valor en su mayor alcance nace de las fuentes primarias de recursos, que en toda actividad que involucre bienes materiales están en el medio ambiente (recursos naturales), los cuales son transformados por las distintas cadenas de valor individuales de cada organización participante hasta su llegada al usuario o consumidor final⁶². Tomando esta consideración, tanto los proveedores como los clientes corporativos (empresas procesadoras o distribuidoras de los productos de la organización) son stakeholders de la organización que participan directa y activamente en la generación de valor para el usuario final.

Bajo estas consideraciones, los grupos de stakeholders generadores directos de valor, son el equipo humano y los integrantes de las redes comerciales: proveedores y clientes corporativos y por lo tanto son aquellos sobre los cuales puede apalancarse más claramente el desarrollo competitivo de las empresas. Por su parte el grupo de los consumidores participa de una manera diferente, pues normalmente no genera valor directo, sino que lo evalúa y genera por tanto valor de mercado. Luego, su percepción sobre el mismo brinda los elementos para su desarrollo y su decisión de compra permite que el valor de la cadena como un todo se continúe generando. Es importante acotar la relevancia de los consumidores, ya que la organización en sí no tendrá éxito si no logra atender bien a este stakeholder. Dicho valor de mercado se refiere a los elementos intangibles derivados de la relación de la empresa con sus clientes, como son: portafolio de clientes, fidelidad, posicionamiento de marca, reputación, sistemas de mercadeo y ventas, canales de distribución, etc.

⁶² Bajo el precepto de la integración vertical de la cadena de valor, algunos autores como Goldratt, (2009) consideran que mientras el consumidor final no ha comprado, ninguno de los integrantes de la cadena ha vendido realmente, ya que no se ha entregado el valor a su destinatario último y por lo tanto no ha generado aún el margen final para la cadena en su concepto amplio.

El papel de los otros dos grupos no suele ser tan directo en la generación de valor, por la forma en que participan se podría llamar a los accionistas como “promotores” y a la sociedad como “legitimadores”, es decir, creadores de valor social.

El valor o capital social se refiere a la suma de recursos que posee la organización debidos a su red de relaciones, mediante las cuales se viabiliza o facilita su desenvolvimiento ante los diferentes actores sociales del entorno⁶³. Las bases para construir esta capital son las normas implícitas de reciprocidad y equidad que incluyen los diversos aspectos de la RSC como ética, confianza, responsabilidad, compromiso, lealtad, transparencia, las que se manifiestan a través de las interacciones de la empresa, como ente social, con el resto de actores sociales (Bueno, Rodríguez, & Salmador, 2003). El valor social lleva a legitimar las operaciones de la empresa, lo cual se traduce en licencia para operar y en reputación corporativa.

A su vez el aporte de los stakeholders tiene una parte tangible (condición básica de la relación) y otra parte intangible que está formada por elementos de potencial aplicación estratégica. La integración de los stakeholders con sus respectivos elementos: expectativas y aportes a la cadena de valor se resume en el gráfico # 2.8.

2.2.3 – Integración de los stakeholders en la gestión estratégica

La cadena de valor según la concepción de M. Porter (1985) debe estar enfocada en generar margen para la empresa a través de generar valor para los clientes, sin embargo es importante ampliar la concepción de valor hacia los diferentes grupos de stakeholders, de manera de alcanzar un entendimiento de las diversas percepciones de valor debidas a cada uno de ellos, con las cuales la empresa pueda llevar a cabo una gestión estratégica integral hacia sus stakeholders.

Si se considera que las empresas son entidades sociales que para su desempeño requieren de la participación de sus diferentes partes involucradas o relacionadas (stakeholders), se hace necesario que cada una de ellas obtenga determinados beneficios por dicha participación, en función de lo cual, normativas como la GRI (2006) establecen la necesidad de un equilibrio económico, social y ambiental, dentro del cual se incluyen las expectativas de los diferentes stakeholders. Bajo este enfoque, el aspecto conceptual de la gestión estratégica debe incluir los lineamientos bajo los cuales la organización se desenvolverá hacia sus stakeholders relevantes, por lo que la formulación de la misión, la visión y los valores corporativos deben plantearse en función de la concepción de valor para cada uno de ellos.

GRAFICO # 2.8

LOS STAKEHOLDERS EN LA CADENA DE VALOR

⁶³ Bueno et al hacen mención a cuatro tipologías básicas de capital: natural, construido, humano y social, siendo los de características intangibles: humano y social, los que han adquirido un desarrollo y relevancia sin precedentes ante al avance hacia una sociedad del conocimiento (Bueno, Rodríguez, & Salmador, 2003).

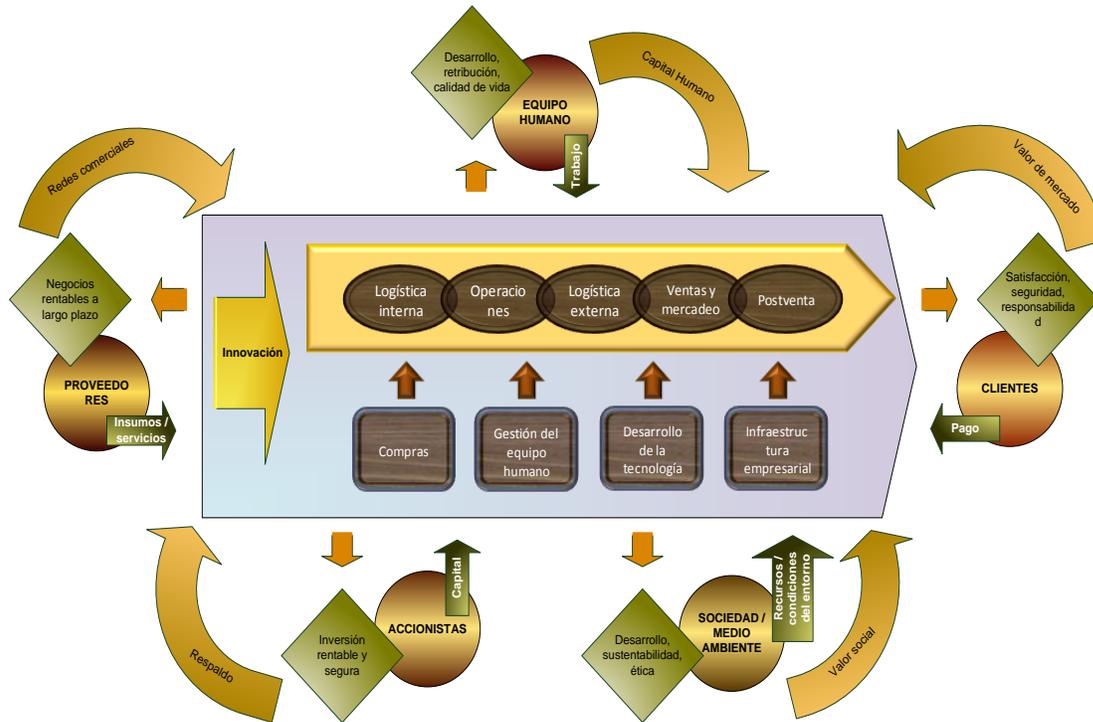


Gráfico elaborado por el autor

Varios autores han planteado que el concepto de valor para los clientes varía en función de su percepción, lo cual se puede aplicar también a los otros stakeholders, por lo que no se puede definir esta percepción de valor como un concepto único de aplicación universal ya que cada caso va a necesitar su propio análisis y definición, aplicable a determinada organización y en determinadas circunstancias, cuya variabilidad dependerá de lo cambiante de su entorno y de su cultura interna, sin embargo para ejemplificar el tema se ha tomado los conceptos genéricos de la Tabla # 1.3 referida a los grupos de stakeholders y sus intereses, y se los ha esquematizado en la Tabla # 2.4.

TABLA # 2.4

LA MISIÓN Y VISIÓN EN FUNCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA PERCEPCIÓN DE VALOR	ELEMENTOS QUE DELIMITAN LA MISIÓN / VISIÓN
Clientes (evaluadores)	Satisfacción de necesidades y deseos explícitos e implícitos Precio igual o inferior al beneficio recibido Confiabilidad en el producto y/o la marca	Como interpreta la empresa la percepción de valor y por qué camino se conduce para alcanzarla, en qué medida pretende alcanzarla.
Equipo humano (generadores internos)	Reconocimiento y autorrealización Retribución justa y suficiente para cubrir su estilo de vida	
Redes comerciales (generadores externos)	Relación comercial rentable y estable	
Accionistas (promotores)	Rentabilidad acorde o mayor al riesgo asumido	
Sociedad (legitimadores)	Cuidado del ambiente Comportamiento ético Beneficios para la comunidad superiores a cualquier posible afectación	

Cuadro elaborado por el autor

La secuencia de pasos para definir los conceptos de partida de la gestión estratégica en su fase de planeación, bajo la óptica de generación de valor para sus stakeholders como el camino para conseguir una gestión integral que consiga sostenibilidad para las organizaciones se la presenta en el Gráfico # 2.9, en el cual la planeación estratégica parte de la determinación de los stakeholders claves⁶⁴ para llegar a definir la misión y la visión en función de generar valor para todos ellos. Bajo estos conceptos a nivel macro que implícita o explícitamente deben incluir además el tema de los valores corporativos, se desarrollan las estrategias empresariales y su despliegue.

Para desarrollar la estrategia empresarial es importante determinar las potencialidades que tienen los stakeholders en el ámbito competitivo, cuyo alcance vaya más allá del cumplimiento de sus demandas, este concepto es sobre todo aplicable en el caso de los stakeholders generadores de valor, integrados directamente en la cadena de valor: equipo humano y redes comerciales, a través de los cuales se puede aprovechar las interacciones con los mismos para el desarrollo competitivo en beneficio de los consumidores, con lo cual se impulse el crecimiento y/o fortalecimiento de la cadena. En este sentido el Observatorio

⁶⁴ La identificación de stakeholders claves o relevantes dependerá del nivel impacto real o potencial que estos puedan tener sobre la organización, los criterios para determinar este nivel de impacto debe establecerlos la misma organización en función de su realidad.

Europeo para las PYME (OES, 2003), indica que, para conseguir desarrollar la base competitiva de la empresa se hace necesario, por un lado, desarrollar la base de las competencias de sus recursos humanos y, por otro, obtener competencias de manera externa a través de la cooperación con otros agentes externos (Capó V., Expósito L., & Masía B., 2007).

GRAFICO # 2.9

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN LOS STAKEHOLDERS

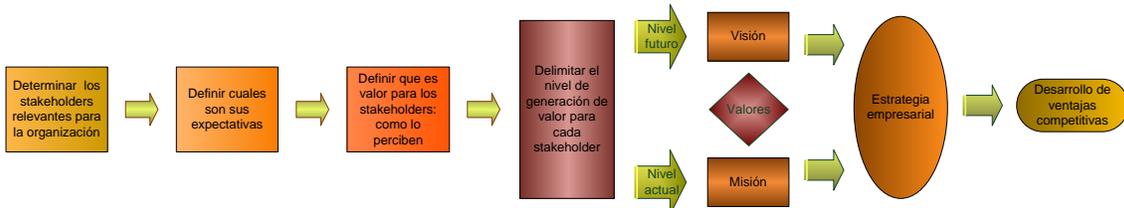


Gráfico elaborado por el autor

2.2.3.1 – Competitividad a través del equipo humano

El desarrollo competitivo sustentado en el equipo humano está ligado al tema de capital intelectual y consecuentemente a la gestión del conocimiento, en palabras de Kaplan & Norton (2002) “Invertir en el conocimiento de los empleados y, gestionar y explotar dicho conocimiento se ha convertido en un tema crítico para el éxito de las empresas”. La aplicación estratégica de la gestión del conocimiento busca traducir el conocimiento en acción y ésta en resultados (Nieves L. & León S., 2001).

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento⁶⁵ implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades esenciales, distintivas (Ozorío N., 2003).

Entre los principios de creación de valor a través del conocimiento están la capacidad de transferencia, de agregación, de apropiación (la cual tiene sus complejidades en lo que se refiere al conocimiento tácito, ya que este no puede ser directamente transferido), la especialización en la adquisición de conocimiento y los requerimientos operativos de conocimiento (Grant, 1996), todos los cuales aportan al capital intelectual de la organización.

⁶⁵ Es importante considerar las diferentes dimensiones del conocimiento, ya que este no solo se enmarca en el plano racional sino que abarca también el plano emocional, razón por la que cobra relevancia el desarrollo de la inteligencia emocional (Mantilla, 2000).

En palabras de Brooking (1997), el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que hacen que la organización funcione⁶⁶. Coincidiendo con este concepto, varios autores dividen al capital intelectual en tres tópicos: capital humano, capital estructural y capital relacional (Sánchez M., Melián G., & Hormiga P., 2007). El capital estructural incluye el conocimiento sistematizado, explícito e internalizado, y en ocasiones protegido legalmente, como es el caso de las patentes, este es propiedad de la empresa. El capital relacional incluye el valor que generan las relaciones de la empresa con todos sus stakeholders, tanto internos como externos⁶⁷ (Bontis, 1996) (Stewart, 1998), este capital genera reputación, imagen corporativa, alianzas, fidelidad de clientes. El capital humano reside en los integrantes de la organización y es fuente de ventajas competitivas al ser la fuente de la innovación y renovación estratégica, según Sánchez M., Melián G., & Hormiga P. (2007), el capital humano se divide en competencias, la actitud y la agilidad intelectual, lo cual incluye una gama de aptitudes algunas de las cuales pueden ser particulares de los individuos, otras adquiridas por su formación o experiencia y otras que se deben a su desenvolvimiento dentro del entorno organizacional.

Acogiendo el aporte que Thomas Stewart hace sobre el tema, se puede afirmar que las empresas no son dueñas de los capitales humano y relacional; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores, clientes y otras partes relacionadas. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad, por ello Stewart considera que para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo (Stewart, 1998).

Tomando los conceptos planteados a través del gráfico # 2.8 y la tabla 2.4, las empresas para generar valor hacia su equipo humano necesitan brindar un conjunto de beneficios que resulte significativo para sus integrantes en sus diferentes niveles, el cual incluya la parte tangible (remuneraciones y otros afines) y la parte intangible (oportunidades de desarrollo, buen ambiente de trabajo, valoración personal, reconocimiento, etc.) y a su vez para mantener operativa la cadena de valor necesitan personas que realicen el trabajo, en el plano estratégico esta realización del trabajo implica un concepto más avanzado que el mero hecho de ejecutar una tarea asignada, dado que el equipo humano es en sí el generador interno de valor, se requiere forjar la competitividad a través de las acciones que llevan a cabo sus integrantes en cada uno de los diferentes niveles funcionales, para ello es necesario formar un equipo humano competente, integrado y motivado.

⁶⁶ Según Nieves L. & León S. (2001) el patrimonio intelectual de las organizaciones se encuentra en manuales, software propio, patentes, prácticas y normas, rutinas organizacionales, procesos, know how técnico, diseño de productos y servicios, estrategias de marketing y otros (capital estructural), comprensión del cliente, relaciones con consumidores, contactos empresariales (capital relacional), experiencia aplicada, creatividad, innovación (capital humano)

⁶⁷ Las redes informáticas permiten una interconexión y con ello una interacción entre las personas más allá de las fronteras de la organización, intensificando la generación de capital relacional (Sáez Vacas, O., Palao, & Rojo), sin embargo esta interacción debe llevarse bajo un marco estratégico que conlleve a incrementar el capital relacional y evite desviaciones perjudiciales.

Quienes conforman la alta dirección de la empresa, si bien tienden a representar prioritariamente los intereses de sus accionistas, son quienes deben definir e implantar las rutas estratégicas, por lo que es necesario que sean conscientes de la necesidad estratégica de incluir a los stakeholders y llevar a cabo una gestión de beneficio para sus diferentes grupos, que redunde en un beneficio general, el cual se esquematiza bajo el concepto de generación de valor para cada stakeholder, conforme el gráfico # 2.9 y son quienes deben promover, guiar y establecer las vías para la participación y desarrollo del equipo humano en sus diferentes niveles.

La percepción de valor por parte de los integrantes del equipo humano depende de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Así, según el concepto de Maslow (1954) las necesidades humanas tienen su nivel básico en las fisiológicas y van incrementándose hacia las necesidades de mayor nivel que tienen que ver con el sentido de realización personal; a este concepto otros autores incluyen además el tema de la superación y el logro (Robbins & Judge, 2009).

Sin embargo, el verdadero protagonismo en la literatura más reciente descansa sobre la percepción de valor que va de la mano con la motivación que esta genera hacia el individuo. Así, al considerar el aspecto motivacional como condición básica para el desarrollo del equipo humano competente, comprometido e integrado, el desempeño laboral debe basarse en la motivación hacia el trabajo. Esto, siempre y cuando el trabajo en sí sea motivador y genere la sensación de logro que, terminará por generar también la percepción de valor hacia quienes lo ejecutan. Esta motivación hacia el trabajo va de la mano del tema de la actitud como parte del capital humano planteada por Sánchez M. et al (2007) y es la piedra angular que posibilita que los otros elementos (competencias y agilidad mental) realmente se desarrollen y dinamicen la aplicación estratégica y la generación de ventajas competitivas.

2.2.3.2 – Competitividad a través de redes comerciales

Sí la finalidad de una empresa es el beneficio de los stakeholders que participan de la misma, al utilizar el concepto de la generación de valor a través de la integración vertical de la cadena de valor, integrada por una trama de redes comerciales entre las empresas partícipes de la misma, cada una de ellas en esencia tiene el mismo fin, por lo que la gestión competitiva de redes comerciales debe basarse en una búsqueda de beneficios mutuos.

La gestión de la cadena integral de valor aporta al control de riesgos vinculados a la reputación corporativa, permiten identificar oportunidades de reducir costos y generar ventajas competitivas (Red Pacto Mundial España, 2009). Las oportunidades para desarrollar ventajas competitivas tienen que buscarse en los interfaces entre las empresas que integran la cadena, a la vez que el fortalecimiento de las relaciones comerciales debería conllevar una visión de relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio. Para obtener ventajas competitivas reales, los vínculos operativos de la cadena se deben desarrollar de manera que generen valor hacia el cliente final.

Las redes comerciales “aguas arriba”, referidas a los proveedores, debería brindar insumos tangibles e intangibles en condiciones tales que el desempeño de la organización supere o se diferencie de la competencia. A su vez las redes comerciales “aguas abajo” conformadas por clientes corporativos (fabricantes o comercializadores), deben ser beneficiadas por la oferta de la compañía de tal manera que su competitividad alcance un nivel superior a la que lograría con cualquier otro proveedor del mismo producto y/o servicio. En estas condiciones el fortalecimiento de los lazos que unen la cadena se convierte en una barrera de entrada de competidores hacia la misma para las empresas que la integran y a su vez la cadena de suministro como un todo logra una fortaleza competitiva superior a otras que compiten en el segmento.

Aplicaciones de este fortalecimiento de enlaces de la cadena se puede dar gracias al empleo de las herramientas que ofrecen las tecnologías de información, que permiten integrar el flujo de información a través de la red, con las cuales un pedido de un cliente pueda rápidamente transformarse en una orden de producción interna y en un pedido al proveedor (Kaplan & Norton, 2002).

2.2.3.3 – Stakeholders en el modelo de competitividad

Tomando los conceptos del modelo de competitividad esquematizado en el gráfico # 1.10, se puede analizar la influencia de los diferentes grupos de stakeholders en el mismo. En el primer nivel, el de los elementos base, se establecen dos clases de stakeholders: los partícipes de las actividades primarias de la cadena de valor, en la cual están involucrados el equipo humano y las redes comerciales y como otra clase los actores del entorno en el cual se encasilla la sociedad con sus diferentes actores y los consumidores finales⁶⁸. Luego, tenemos también a los accionistas que hacen posible la existencia de los recursos estratégicos con influencia directa en los recursos tangibles, en tanto que en los intangibles el grado de influencia puede variar significativamente⁶⁹.

El equipo humano, al ser el generador interno de competitividad participa en todos los aspectos referidos a los recursos intangibles, que conforman el capital intelectual de la organización, todo desarrollo de estrategia competitiva en base a recursos intangibles debe estar soportado por el equipo humano, la inimitabilidad y la organización del modelo VRIO basados en las características del equipo humano, hacen viable el desarrollo de estrategias sobre modelos de negocios que apunten sobre todo a diferenciación⁷⁰.

⁶⁸ El equipo humano y las redes comerciales provienen de actores del entorno que se integran dentro de la cadena de valor de la empresa en sus respectivos roles.

⁶⁹ El grado de influencia de los accionistas suele incrementarse sobre todo en las Pymes, en las cuales los principales accionistas participan de actividades directivas.

⁷⁰ Es importante considerar la importancia del tema de la diferenciación ante la dificultad de generar ofertas que compitan por bajos costos obtenidos por economías de escala en mercados que han sufrido fragmentación o en los que se han desarrollado nichos que exigen cada vez una atención más personalizada (Capó V., Expósito L., & Masía B., 2007).

Las redes comerciales son parte del capital organizativo⁷¹ y pueden representar una fuente de condiciones competitivas que formen parte de estrategias de modelo de negocios o que aporten a estrategias de producto en cualquiera de sus tipologías.

Los clientes finales son actores del entorno hacia cuya satisfacción se dirige todo el esfuerzo de la cadena de valor y cuya percepción o acciones van a afectar no solo a condiciones del entorno como el tema de la demanda, sino también a recursos estratégicos como la reputación, las estrategias competitivas se moldean en función de tener éxito en la relación comercial con los clientes. En el caso de empresas cuyos clientes sean otras empresas (clientes corporativos), la estrategia debería considerar los dos aspectos: el cliente directo de la empresa y el cliente o consumidor final de la cadena, cuanto más cercano o mayor sea la influencia en la satisfacción de este último, mayor debe ser la relevancia estratégica que se le dé.

La sociedad con sus diferentes actores tienen diversos campos de acción, en el caso específico de entidades de gobierno van a determinar aspectos regulatorios y condiciones que incentiven o no el desarrollo empresarial, la influencia de los actores sociales también afecta la reputación empresarial y condiciona el contexto para el desenvolvimiento de las empresas.

Los diferentes stakeholders relacionados con la cadena de valor van a determinar los aspectos estratégicos en función de los cuales se generen las estrategias competitivas, de todos ellos, son los generadores de valor (equipo humano y redes comerciales) los que en la mayoría de los casos pueden contribuir de manera directa al desarrollo competitivo, el cual, en última instancia será considerado como tal a través de su desenvolvimiento en el mercado, debido al grado de aceptación de los clientes.

En la medida en que la empresa logre alinear el desarrollo competitivo con los beneficios para su equipo humano y sus redes comerciales, basados en las percepciones de valor de cada uno de ellos con relación a su desempeño en la cadena, logrará internalización y efectividad de sus estrategias y, siempre y cuando cumpla con las expectativas de los demás stakeholders, alcanzará sostenibilidad. En la Tabla # 2.5 se esquematizan y ejemplifican los principales elementos que conforman esta alineación estratégica entre stakeholders y estrategia competitiva así como su participación en el desarrollo de elementos estratégicos y fortalezas competitivas.

⁷¹ Según los conceptos del apartado 1.3.4.1 relativos al capital intelectual, las redes comerciales forman parte del capital relacional de la empresa

TABLA # 2.5

ALINEACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Stakeholder	Función relativa al valor	Percepción de valor	Impulsador de alineamiento	Elemento estratégico	Fortaleza competitiva
Equipo humano	Generador interno	Desarrollo personal / Satisfacción en el trabajo	Trabajo motivador / Oportunidades de desarrollo	Capital humano: actitud y competencia	Compromiso y participación en la estrategia empresarial Incremento del capital intelectual
Redes comerciales	Generador externo	Rentabilidad / Crecimiento sostenido	Fortalecimiento de lazos comerciales	Capital relacional: redes comerciales	Integración estratégica de la cadena de suministro Cooperación y desarrollo conjunto
Clientes	Evaluador	Satisfacción / Confiabilidad	Satisfacción superior a las expectativas	Capital relacional: valor de mercado	Posicionamiento de marca Fidelidad de clientes
Accionistas	Promotor	Rentabilidad con nivel de riesgo controlado	Rentabilidad superior en la rama industrial	Infraestructura financiera y física	Respaldo a la gestión en base a stakeholders
Sociedad	Legitimador	Ética / Responsabilidad ambiental y social / Beneficios para la sociedad	Aporte al incremento de la calidad de vida	Capital relacional: valor social	Reputación e imagen corporativa Licencia para operar Respaldo de actores sociales: medios, gobierno, comunidad

Cuadro elaborado por el autor

CAPITULO 3:
DESARROLLO DE VENTAJAS
COMPETITIVAS

3 – DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

3.1 – ENFOQUE DE MERCADO

3.1.1 - DEFINICIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

Entre las múltiples definiciones que existen sobre el significado de valor para el cliente vale recoger la de Bigné, Moliner, & Callarisa (2000), según la cual “El valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da” la cual se enfoca primordialmente en la percepción por parte del cliente para definir el tema del valor. Por su parte, Goyhenetche (1999) manifiesta que “La palabra valor es la medida, por el cliente, de la respuesta aportada a una expectativa”, de la cual se destaca el aspecto de la satisfacción de las expectativas del cliente. En esta misma línea Woodruff & Gardial (1996) plantean que el valor no es inherente a los productos y servicios, sino que es experimentado por los clientes de forma independiente. A la luz de estos conceptos, el valor para el cliente está dado por sus expectativas previas y por la percepción de satisfacción de las mismas.

Otro aspecto también mencionado por Bigné et al. (2000) es el de la relación de intercambio, sobre el cual anteriormente Zeithaml (1988) consideró en la definición de valor para el cliente como una relación de “trade off” o equilibrio entre la percepción de beneficios y costes. En este sentido, es importante considerar que la percepción de satisfacción de las expectativas incluirá además una valoración costo/beneficio. Sobre este tema se han desarrollado planteamientos que abarcan las diversas dimensiones que puede involucrar el valor y el como estas influyen en la valoración que hace el cliente.

Los enfoques para establecer tipologías de valor han sido diversos, se pueden referenciar el de Nilson (1992) que sugiere la clasificación en valores tangibles y valores intangibles, o el

de autores como Kotler, Cámara, & Grande, Dirección de Marketing, 8° edición (1995), Woodruff, Customer value: the next source for competitive advantage (1997) y Oliver (1999) que plantean el tema como valor esperado y valor recibido, sin embargo otras propuestas permiten clarificar mejor la percepción del cliente, tal es el caso de las tipologías de valor que plantea Holbrook (1999) se enmarcan en tres dimensiones: la afectiva, manifestada por valores intrínsecos como el entretenimiento y la estética, la dimensión más utilitarista que valora los productos por su funcionalidad, la cual involucra temas de calidad y eficiencia y la dimensión social que puede abarcar la estima, el status e inclusive valores éticos y espirituales. Estas dimensiones también están presentes en el modelo “Perval” desarrollado por Sweeney & Soutar (2001) para medición del valor percibido, quienes las nombran como: valor emocional, valor social y valor funcional, dividiendo a esta último en valor o beneficios debidos al precio y debidos a la calidad (Ruiz Molina, 2009).

Una aplicación de las más relevantes tipologías de Holbrook (1999) al concepto “trade off” de Zeithalm (1988), ha sido planteado por (González Gallarza & Gil S.) con el objetivo de determinar elementos de medición del valor. Esta propuesta se basa en que la relación costo/beneficio se determina por ciertas dimensiones de valor que apuntan a los beneficios: eficiencia, calidad, estética, entretenimiento y valor social, entre otras que apuntan a lo que significa costo bajo la percepción del cliente: coste monetario, riesgo percibido y tiempo y esfuerzo invertidos. Este concepto incluye la parte tangible, relacionada con la prestaciones que brinda el bien o servicio evaluada de forma racional, que según los conceptos de Holbrook (1999) y Sweeney & Soutar (2001) se enmarcan en el valor funcional, y por otro lado la parte intangible, la cual incluye los temas de valor social y emocional⁷²; dentro de estos últimos, además de la percepción de beneficios intangibles, surgen las percepciones intangibles de costo: riesgo percibido e inversión de tiempo y esfuerzo, las cuales apuntan a provocar niveles de inseguridad o insatisfacción.

La variación de la satisfacción del cliente dada por su percepción del valor recibido genera diferentes niveles, los cuales según Tigani, (Liderazgo y excelencia, 2007), se pueden clasificar en:

- Básico: cuando recibe los atributos mínimos (suelen ser los que representan el valor funcional)
- Esperado: cuando recibe todo lo que está seguro de recibir
- Deseado: cuando recibe además lo que conoce y aprecia pero no necesariamente espera recibir
- Imprevisto: Son los atributos excepcionales que agregan valor sorpresa para el cliente⁷³

El concepto de valor como condición de equilibrio entre los beneficios y los costos, planteado por Zeithaml (1988) representan un nivel esperado de valor, las concepciones actuales de

⁷² Los conceptos de marketing emocional y marketing relacional apuntan a generar valor sobre elementos intangibles del valor

⁷³ Uno de los caminos para brindar al cliente un valor extraordinario es ofrecer una garantía extraordinaria (Kotler P., Buscando el valor del cliente, 2008)

marketing se enfocan en alcanzar los niveles superiores como mecanismos de retención de clientes y generación de lealtad, ya que, según Kotler P. (Buscando el valor del cliente, 2008), la retención de clientes es más importante y más rentable que la captación de nuevos. El mismo autor sugiere además que una empresa gana un cliente cuando va más allá de la venta de un bien o servicio, llegando a crear una relación y un compromiso a largo plazo. Bajo esta premisa (Kotler P. , Buscando el valor del cliente, 2008) plantea la existencia de cinco niveles de marketing de relaciones: básico, reactivo, responsable, proactivo y societario, los cuales tienden a relacionarse con la escala de valor desde la percepción del cliente presentada en el anterior párrafo y que representan diferentes grados de involucramiento con el cliente. En el nivel básico las labores de marketing no van más allá de la venta, en tanto que los siguientes representa un avance en el servicio, así, el nivel reactivo responde a soporte técnico, el responsable a un asesoramiento y cierto nivel de seguimiento del uso del producto, el proactivo a la capacitación y seguimiento más intensivo, llegando al societario que permita un desarrollo conjunto, dado por una interacción constante, a través de la cual la empresa busque la forma de proporcionar más valor.

Un tema vital para desarrollar valor para los clientes es entender el por qué de su comportamiento, como perciben el valor y que es lo que los induce a la compra, ya que está se llevará a cabo en función de la valoración que haga el cliente sobre los productos ofertados. Ahora, los autores más reconocidos del campo, Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) manifiestan que las decisiones de compra de los consumidores se ven afectadas por cuatro factores: motivación, percepción, aprendizaje y creencias. La motivación es la fuerza impulsora al interior de los individuos que los empuja a la acción. A través de la motivación se genera un estado de tensión debido a la existencia de una necesidad insatisfecha que, en el caso de los consumidores, induce al consumo (Schiffman & Kanuk, 2001).

Los motivos por los que actúan los consumidores se los puede clasificar en racionales y emocionales, los primeros se sustentan en el uso de criterios objetivos, en tanto que los emocionales toman criterios personales o subjetivos. La valoración que realizan los consumidores sobre las diferentes alternativas, independientemente del tipo de criterio utilizado, siempre busca maximizar su satisfacción (Schiffman & Kanuk, 2001).

El grado de objetividad que tengan los criterios aplicados depende de la percepción del consumidor, ya que las personas actúan en base a sus percepciones, las cuales no necesariamente coinciden con la realidad objetiva (Schiffman & Kanuk, 2001). “La percepción es el proceso mediante el cual los seres humanos seleccionan, organizan e interpretan información para formarse una imagen inteligible del mundo” (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11^o edición, 2007). Por estas razones el posicionamiento de una marca o producto requiere desarrollarse sobre las percepciones de su público objetivo. A su vez el concepto de valor que se genere en el cliente se debe a como perciba dicho valor.

Kotler P. (Buscando el valor del cliente, 2008) recalca además la importancia del análisis de valor para el cliente, al considerarlo como uno de los instrumentos más valiosos para

encontrar fuentes de generación de ventajas competitivas. Los pasos sugeridos por este autor para llevar a cabo este análisis son:

- 1- Identificar los principales atributos que merecen valor para los clientes
- 2- Determinar la importancia de los principales atributos
- 3- Determinar la actuación de la empresa y de la competencia en cuanto a los diferentes atributos de valor para los clientes, relacionada con la calificación de importancia de los mismos
- 4- Estudiar la forma en que los clientes de un segmento específico califican la actuación de la empresa, comparándola con un competidor importante específico, atributo por atributo
- 5- Vigilar los cambios de los valores de los clientes en el tiempo

Los resultados de este proceso deben plasmarse en una propuesta de valor de la empresa, que integre todos los elementos necesarios para llevarla a cabo⁷⁴, en este sentido, Kaplan & Norton (2004) manifiestan que la propuesta de valor a partir de la perspectiva del cliente debe describir la manera de crear valor diferenciado y sostenible para segmentos específicos de clientes. Sobre este tema Chan Kim & Mauborgne (2005) plantean que hay que enfocarse en la demanda, la cual está representada por el concepto de valor del cliente, para generar valor innovador que desencadene una nueva demanda. Para ello sugieren además mirar sistemáticamente a través de los límites establecidos de la competencia y reorganizar los elementos existentes en los distintos mercados.

Es necesario acotar la necesidad de que la propuesta de valor se sustente y desarrolle sobre las condiciones competitivas creadas por la coyuntura de elementos estratégicos propios de la empresa y factores del entorno y forme parte de un planteamiento estratégico bien definido e integral. A su vez es importante considerar que los clientes son el grupo stakeholder que da el visto bueno al resultado de la cadena de valor, a través de la compra, recompra y opinión. La generación de valor enlaza a otros grupos stakeholders que participan en diferentes etapas de la cadena de valor, cuyo resultado final se enfoca hacia los clientes, conforme esquematiza en el gráfico 1.14.

En la búsqueda de mayor claridad sobre el tema de lo que significa valor para el cliente, es importante tomar en cuenta el proceso a través del cual ocurre la decisión de compra. Este inicia con el reconocimiento de una necesidad por parte del consumidor, la cual puede ser debida a la percepción de un problema (estado real) cuando algún producto no proporciona el rendimiento satisfactorio, o por el deseo de tener algo nuevo (estado deseado) (Schiffman & Kanuk, 2001). Partiendo de esta necesidad central (o medular), se inicia la búsqueda antes de la compra, para la cual toma un producto referencial con el cual busca satisfacerla y sobre el cual tiene a su disposición un conjunto de alternativas ofertadas a escoger⁷⁵. Kotler &

⁷⁴ La propuesta de valor debe incluir todos los elementos del marketing mix: producto, precio, canales y promoción (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007).

⁷⁵ Schiffman & Kanuk (2001) sostienen que mientras menos sepan los consumidores sobre una categoría de productos y más importante para ellos sea una compra, será más exhaustiva su búsqueda antes de dicha compra. Actualmente el internet es una herramienta de gran impacto para realizar dicha búsqueda.

Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) sostienen que en esta etapa, cuando el impulso de compra es fuerte y está al alcance un producto que satisfaga al consumidor, posiblemente lo compre, de no ser así este llevará adelante la búsqueda de información.

De todas las alternativas presentes, el consumidor se basará en un conjunto evocado, el cual se refiere a las marcas específicas que un consumidor toma en cuenta al realizar una compra de una categoría de productos en particular. Este conjunto evocado se constituye por las marcas con las que el consumidor está familiarizado, las que recuerda y considera aceptables (Schiffman & Kanuk, 2001).

A su vez, para escoger entre las alternativas de compra, el consumidor las evalúa en base a los atributos importantes para él, relativos al producto en cuestión. Hay que considerar que los atributos buscados por el consumidor, si bien forman parte del producto y/o servicio que busca satisfacer la necesidad básica, representan un conjunto de necesidades adicionales o marginales, cuyo grado potencial de satisfacción permitirá realizar la elección de compra. El consumidor clasifica primero los atributos, en función del grado percibido de pertinencia o importancia de cada uno (Schiffman & Kanuk, 2001)⁷⁶. El orden de prioridad que establezca le permite escoger entre las alternativas de productos ofertados y tomar la decisión de compra.

Luego de la compra se desarrolla una etapa adicional del proceso de compra, la cual se refiere al comportamiento del consumidor luego de la compra, la cual está dada por las acciones adicionales que realicen los consumidores en base a su satisfacción o insatisfacción con relación al producto comprado o servicio recibido (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007). La actuación posterior a la compra coloca a los consumidores o clientes en una posición diferente a la de la previa a la compra, desempeñando un rol de evaluador del producto o servicio recibido. Teniendo en cuenta que su impacto va a depender del alcance y nivel de actividad que desarrollen, estos stakeholders tienen el potencial de impactar en el desempeño futuro de la empresa, sobre todo en los temas que propicien o no la recompra, y que afecten positiva o negativamente a ciertos activos intangibles como la reputación o la imagen de marca.

La determinación de lo que significa valor para el cliente, como esta se manifiesta y como la empresa puede transformarla en una propuesta de valor, considerando el impacto o participación que tienen otros grupos stakeholders en dicha propuesta, es la base sobre la cual es posible desarrollar estrategias de mercado debidamente sustentadas. Adicionalmente, para tener claridad suficiente en la definición del valor, es importante determinar quiénes son los clientes o mercado objetivo hacia el cual se va a dirigir la empresa. Para ello es necesario partir del tema de la segmentación.

⁷⁶ (Schiffman & Kanuk, 2001) llama a esta priorización como una regla de decisión lexicográfica, en la cual el atributo con clasificación más alta puede revelar ciertas características de la orientación fundamental del consumidor individual o de sus intenciones de compra.

3.1.2 – SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

3.1.2.1 – Segmentación

En la actualidad, el mercado es tan amplio y diverso que las empresas por lo general no pueden atraer a todos los compradores o al menos no de la misma forma, ya que estos tienen diferentes necesidades, distintas prácticas de compra, considerando además que pueden estar ampliamente distribuidos (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11^o edición, 2007).

Ante esta realidad, las empresas se ven abocadas a dividir el mercado en unidades más pequeñas, según Ortega Martínez (1987), esta división del mercado debe conseguir segmentos homogéneos en función de las variables evaluadas a través de procedimientos estadísticos. Dada la relevancia que adquiere el tema, la segmentación se convierte en un elemento estratégico a través del cual las empresas pueden evaluar las oportunidades de negocio y determinar sus mercados meta (Kotler, 1988).

Porter (Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985) considera que la aplicación estratégica de la segmentación no debe limitarse a las actividades de mercadeo, sino abarcar todo el espectro de generación de valor a lo largo de las diferentes etapas y actividades que componen la cadena de valor. El mismo autor plantea que la segmentación debe permitir responder a dos preguntas estratégicas claves:

- Donde debe competir la empresa (definiendo el alcance del segmento)
- Cómo su estrategia reflejará esta segmentación

Para que un segmento sea atractivo estratégicamente es importante que sea sustentable, Porter (Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985) determina las condiciones que esta debe cumplir bajo el término de “atractivo estructural del segmento”, el cual está dado por su tamaño, su crecimiento y por el grado de ajuste entre las capacidades de la empresa y las necesidades de los clientes.

Un aspecto clave de la segmentación es que esta se basa en la comprensión del comportamiento de los diferentes grupos de individuos que conforman el mercado (Beerli P. & García F., 1992), el cual se debe a sus necesidades, deseos, hábitos de consumo y cualquier otro aspecto que influya en su comportamiento hacia la compra y/o consumo.

Los criterios y herramientas para segmentar son muy diversos, (Kotler P. , El marketing según Kotler, 1999) reconoce que el mercado se puede segmentar de diversas maneras, sin embargo, lo que se espera es detectar una necesidad importante no satisfecha que pueda representar una oportunidad de mercado lucrativa, según De Borja & Casado, (1986) la segmentación de mercados debe proveer elementos que permitan a la empresa actuar principalmente hacia tres aspectos:

- Evaluar el número de clientes actuales y potenciales en cada segmento

- Detectar oportunidades de negocio a través de la determinación de las necesidades de cada segmento y su comparación con la oferta de la competencia.
- Adaptar la oferta de la empresa a las verdaderas necesidades de los clientes y diferenciarla por segmento.

Para conseguir resultados efectivos en cada uno de estos puntos es importante tomar en cuenta las observaciones que hacen Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007), quienes consideran que los segmentos identificados, fruto de una buena segmentación debe cumplir las siguientes condiciones:

- Utilizar variables fácilmente identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles, debe ser posible llegar a ellos y atenderlos de manera efectiva
- Ser sustanciales: los segmentos deben representar un potencial suficiente, por su tamaño o por los beneficios que puedan generar.
- Ser diferenciables, deben responder de forma distinta a los elementos evaluados para formar parte de la oferta de valor.
- Ser aplicables, debe ser posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a dichos segmentos.

Los segmentos no explotados o potenciales son los más importantes de identificar ya que ofrecen oportunidades de generar ventajas competitivas (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

Según Kotler & Armstrong, (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) los tipos de variables que pueden utilizarse para realizar la segmentación, aplicable a mercados de consumidores, se pueden clasificar básicamente en:

1. Geográficas: la empresa podrá decidir una o más áreas geográficas en las cuales operará, en base al comportamiento o necesidades comunes de los individuos que conforman el mercado objetivo que se encuentra en las mismas.
2. Demográficas: se deben a características tales como: edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Estas son las más fáciles de medir. Entre estas vale acotar que en el caso de las referidas a edad y ciclo de vida, se basan en la premisa de que las necesidades y deseos de los consumidores cambian con la edad. Igualmente para el caso de nivel de ingresos se sostiene que diferentes niveles de ingresos generan diferentes deseos y comportamientos de consumo.
3. Psicográficas: estas se refieren a dividir el mercado en base a clase social, estilo de vida o características de la personalidad.
4. Conductuales: en estos casos la segmentación se realiza en base a los conocimientos, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores hacia un producto y/o servicio. Entre las variables conductuales se pueden mencionar:

- Por ocasión: segmentar según las ocasiones en las que los compradores conciben la idea de comprar, hacen su compra o usan el artículo adquirido.
- Por beneficios buscados en el producto o servicio
- Por situación del usuario: clasificándolos en no usuarios, usuarios anteriores, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales
- Por frecuencia de uso
- Por situación de lealtad frente al producto o servicio

Generalmente resulta conveniente aplicar bases múltiples de segmentación, con las cuales se pueda definir con mayor claridad el mercado objetivo.

Adicionalmente Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) hacen referencia a los mercados industriales, los cuales consideran que se pueden segmentar sobre las mismas bases que los de consumidores, sin embargo pueden incluirse factores como sus características de operación, métodos de compra, factores situacionales y características específicas, sin embargo hacen referencia a que muchos mercadólogos consideran que las mejores bases para segmentar mercados de negocios son el comportamiento de compra y los beneficios buscados.

Vale profundizar un poco más en la segmentación psicográfica, para la cual existe un modelo de segmentación basada en el estilo de vida y los valores, llamada VALS 2⁷⁷, en este modelo se establecen ocho categorías de consumidores, clasificados en base dos dimensiones: la motivación primaria, en la cual se tienen tres autoorientadores y a sus recursos (ver Anexo 3). Las orientaciones son de tres tipos: hacia principios, hacia status y hacia acción, las cuales dan lugar a diferentes comportamientos del consumidor, en un mismo nivel de recursos (Schiffman & Kanuk, 2001) (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007).

El perfil psicográfico de un segmento se define en base a la determinación de las actitudes (o actividades), intereses y opiniones de los consumidores (Schiffman & Kanuk, 2001) (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007). A través de su estudio se busca determinar los aspectos relevantes de la personalidad del consumidor, sus motivos de compra, intereses, actitudes, creencias y valores (Schiffman & Kanuk, 2001). La ventaja de este tipo de segmentación es que se determina en base a elementos que forman parte o influyen en la percepción de valor del cliente.

Tomando el caso de la segmentación VALS 2, esta percepción de valor tiene diferentes concepciones, según la orientación del consumidor y, por lo tanto, generará diferentes motivaciones que, en última instancia, lo llevarán a buscar y consumir los productos y servicios que mejor interpreten los elementos que conforman dicha percepción de valor. Así, los consumidores enfocados en el status o el logro buscarán productos que demuestren el éxito frente a sus pares, en tanto que los orientados a la acción o autoexpresión valorarán la

⁷⁷ VALS, son las siglas en inglés de Values and Life Styles

actividad social o física, variedad y riesgos (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007).

Según estos últimos autores, el perfil del consumidor se forma por la acción o influencia de ciertos factores, que de una manera general se los puede clasificar en:

- Culturales: aquellos debidos a la cultura y clase social.
- Sociales: aquellos influenciados por la acción de grupos sociales, la familia, roles sociales y estatus.
- Personales: aquellas características debidas al individuo como son su edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.
- Psicológicos: que se deben a aspectos de motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

Por tanto, al identificar el perfil de consumidor desde estas consideraciones se puede exceder la tradicional segmentación por patrones geodemográficos y buscar un nuevo enfoque que permia segmentar el mercado desde sus procesos de valoración del producto o servicio. Aquí siempre será necesario que estas actividades se lleven a cabo de manera que el o los segmentos de interés tengan determinado nivel de homogeneidad en aquellas características que puedan y justifiquen ser objeto de las acciones de la empresa en pos de generar ventajas competitivas.

3.1.2.2 – Mercado objetivo

El mercado objetivo es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los que la compañía decide atender (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007). Para la delimitación y selección del mercado objetivo es necesario primeramente el desarrollo de medidas en base a las cuales se pueda determinar el atractivo del segmento y sobre cuyos resultados se pueda realizar dicha selección.

Según los mismos autores, los elementos de juicio que se requieren para la definición del mercado objetivo se obtienen de la evaluación de tres factores principales: el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa.

Con relación al tamaño y crecimiento del segmento, hay que considerar que si bien los mercados de mayor crecimiento y tamaño pueden visualizarse como las mejores opciones, no necesariamente son los más atractivos para todas las compañías, ya que estos pueden estar demasiado competidos o no estar acorde con las capacidades de determinadas empresas.

El atractivo debido a los factores estructurales está dado por la acción de las fuerzas competitivas en determinado segmento, tales como la cantidad y fortaleza de los

competidores, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales, el poder relativo de compradores y proveedores. A su vez, según los conceptos de Porter (Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985) el atractivo estructural permite evaluar la sustentabilidad del segmento como mercado objetivo.

Es importante además que el segmento a seleccionarse permita avanzar hacia los objetivos a largo plazo de la compañía y que esta cuente con las habilidades, capacidades y recursos necesarios para tener éxito. Las empresas solamente deberían penetrar en segmentos en los que sean capaces de ofrecer un valor superior y lograr ventajas sobre sus competidores (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11° edición, 2007).

La selección del mercado objetivo puede abarcar diferentes grados de amplitud, partiendo desde el punto de vista del marketing planteado por Kotler & Armstrong, (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) se pueden determinar varios niveles de cobertura del mercado, los cuales se detallan en la Tabla # 3.1, definidos como niveles de amplitud del mercado objetivo.

TABLA # 3.1

NIVELES DE AMPLITUD DEL MERCADO OBJETIVO

MERCADO OBJETIVO	AMPLITUD
Masivo o no diferenciado	se busca abarcar todo el mercado ignorando las diferencias de segmentos
Diferenciado o segmentado	se dirige a varios segmentos de mercado, con un diseño de oferta individual para cada uno de ellos
Concentrado o de nicho	se trata de obtener una participación importante en un segmento específico o en algunos de ellos
Mercado microsegmentado: marketing local	adaptación a las necesidades, preferencias y deseos de un grupo de clientes locales (como ciudades, vecindarios, tiendas)
Mercado microsegmentado: marketing individual	adaptación a las necesidades y preferencias de clientes individuales (marketing personalizado), en función de los rasgos del cliente y su forma de valoración y toma de decisiones.

Cuadro elaborado por el autor

En el caso del marketing individual es relevante comprender los aspectos motivacionales que rigen el comportamiento del consumidor y que por ende llevan consigo su concepción de valor, hacia la cual se tendría que llegar a través de las labores de mercadeo. La utilización de modelos enfocados en el perfil psicográfico, tales como la segmentación VALS 2, son herramientas mediante las cuales el marketing individual puede construirse y direccionarse adecuadamente.

Para escoger la estrategia de amplitud a tomar, se tiene que evaluar varios factores como variabilidad del producto, etapa de ciclo de vida del producto, estrategias de los

competidores, sin embargo cualquiera de estas también va a depender de los recursos y capacidades con que cuente la empresa.

3.1.2.3 – Posicionamiento

Los beneficios de una buena selección del mercado objetivo se hacen efectivos cuando se consigue posicionar el producto y/o la marca de respaldo atrás de él, Lambin (1995) considera prioritario que la empresa defina el mercado en el cual va a competir y sobre aquel determine una estrategia que consolide su presencia. Dimingo (1988) aporta al concepto de posicionamiento el tema de distinguir a la empresa de sus competidores en base a elementos que sean significativos para los consumidores y gracias a los cuales la empresa o el producto se tornen preferidos en el mercado, lo cual nos lleva a la definición de Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007), quienes conceptualizan el posicionamiento de producto como la forma en la que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores⁷⁸, en relación con los productos de la competencia.

El posicionamiento requiere un trabajo consistente de mercadeo sobre una base sólida que sustente la oferta hacia el mercado objetivo, su aporte hacia cristalizar la ventaja competitiva dependerá del grado de posicionamiento de la empresa como proveedora de un valor superior. Las posiciones sólidas se generan cuando hay consistencia entre lo ofrecido y lo entregado y cuando el cliente percibe dicha consistencia, en los atributos que los considera como parte del valor que recibe.

El posicionamiento también se ve afectado por la imagen que tenga la empresa, la marca o el producto en sí ante sus diferentes stakeholders, sobre todo cuando estos participan en la difusión de dicha imagen, lo cual sucede regularmente fuera del control de la empresa.

Chiriboga (2010) plantea que una buena relación con la comunidad brinda a las empresas legitimidad o licencia moral para operar, ya que en un ambiente favorable, los stakeholders que interactúan con la empresa se convierten en una red de apoyo que aporta el valor de la organización, y con ello a su competitividad. Las buenas relaciones deben sustentarse sobre una base de comportamiento ético empresarial, el cual, según Mc Williams & Siegel (2001) posibilita alcanzar ventajas competitivas gracias al desarrollo de relaciones productivas con sus stakeholders. La legitimidad social es un elemento relevante para el posicionamiento competitivo, que requiere una cuidadosa administración, ya que su aporte en pro o en contra de la empresa dependerá de la percepción y acciones de sus diferentes stakeholders, en su rol de actores sociales. La imagen y reputación corporativa, así como otros aspectos resultantes

⁷⁸ La posición del producto en la mente de los consumidores es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen con respecto del producto en comparación con otros.

de la legitimidad social se convierten en activos valiosos al momento aplicar la estrategia competitiva, a través de sus respectivos planes de acción.

Es evidente que dicha legitimidad social es una resultante de la aplicación efectiva de la responsabilidad social empresarial hacia sus diferentes stakeholders. Por lo tanto, el posicionamiento necesita de la legitimidad social, ya que esta última permitirá desarrollar un valioso activo intangible como lo es la reputación e imagen corporativa (Server & Capó, 2010) y para ello, tal como opina Piedad Rojas, las empresas requieren crear valor para su entorno y para sus grupos de interés (Rojas, 2008).

El posicionamiento debe partir de la determinación y selección de las ventajas competitivas a desarrollar y promover y en base a ellas determinar una estrategia general de posicionamiento, la cual sea comunicada y entregada de manera efectiva a su mercado objetivo (Kotler & Armstrong, Marketing, versión para Latinoamérica, 11^o edición, 2007).

El tema medular del posicionamiento para cada empresa es identificar su oferta creando un conjunto único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento. Con el fin de desarrollar una oferta que sea única, es necesario diferenciarla de cualquier otra, para ello las empresas pueden elegir múltiples caminos, Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) sugieren los siguientes:

- Diferenciación de productos, a través de sus atributos. Según el producto, hay aquellos con escasas variantes, en los cuales se tiene que buscar alguna característica que pueda hacer la diferencia, hasta otros en los cuales existen múltiples opciones de diferenciación.
- Diferenciación de servicios, asociados al producto o como producto en sí. Esta diferenciación incluye temas como agilidad en el servicio, comodidad para el cliente, capacitación, asesoría, servicio técnico.
- Diferenciación de canal, que conjuga aspectos de cobertura, experiencia y desempeño para conseguir canales de alta calidad.
- Diferenciación de personal, enfocada en la calidad de atención a los clientes, la que se logra contratando y capacitando al personal para alcanzar un nivel de atención superior a los clientes.
- Diferenciación de imagen, debida a la marca o imagen corporativa. El desarrollo de una imagen fuerte y distintiva debe basarse en una comunicación consistente de sus beneficios distintivos y el posicionamiento del producto.

A su vez la diferenciación estratégica en la que se enfoque la empresa para promoverla como ventaja competitiva de cara a generar posicionamiento debe evaluarse en base a los siguientes criterios:

- Importante: ofrece un beneficio muy valioso para los compradores
- Distintiva: en la medida en que los competidores no ofrezcan esta diferenciación
- Superior: es mejor que otras formas en que los clientes consiguen el mismo beneficio

- Comunicable: puede comunicarse y es visible para los compradores
- Exclusiva: los competidores no la pueden copiar fácilmente
- Costeable: los compradores tienen la posibilidad de pagar la diferencia
- Redituable: para la empresa es rentable

Los elementos que constituyen las ventajas competitivas desarrolladas en pos de esta diferenciación, conforman la propuesta de valor de la empresa, la cual es la mezcla completa de beneficios que ofrece consistentemente a su mercado objetivo y en base los cuales se posiciona, este posicionamiento abarca tanto el grado de aceptación del producto como la imagen de marca que se genera como respaldo al mismo.

Como parte del trabajo de posicionamiento en búsqueda de situarse en un nivel superior al de la competencia, la empresa debe determinar su estrategia de precios en función con los beneficios que incluye su propuesta de valor, Aaker & Shansby (1982) señalan la relación precio/calidad como una de las vías de posicionamiento estratégico, en un sentido más amplio, esta relación se la puede renombrar como precio/valor, aplicada desde la perspectiva del cliente, con la cual se abarca todos los componentes que son apreciados como valor por el cliente, en base a esta misma óptica Kotler & Armstrong, (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007) plantean los siguientes tipos de propuestas de valor aplicables:

- Ofrecer más por más: ofrecer un bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado
- Ofrecer más por lo mismo: ofrecer más beneficios al mismo precio del mercado
- Ofrecer lo mismo por menos: el mismo producto a menor precio
- Ofrecer menos por mucho menos: busca cubrir requerimientos mínimos de calidad o desempeño a precios mucho menores, que atraen a consumidores que prefieren pagar menos
- Ofrecer más por menos: es una oferta muy atractiva para el mercado, pero es difícil de sostener, sobre todo a largo plazo.

Cada uno de estas opciones puede llegar a satisfacer la expectativa de valor que tenga determinado target, sin embargo las que regularmente realzan el tema de valor por parte del cliente son aquellas que ofrecen más, ya que las otras se centran en el tema del precio (ofrecer lo mismo o menos por menos), dejando de lado el desarrollo de otros aspectos que puedan estar inmersos en la concepción de valor del cliente, estas últimas a su vez, corren el riesgo de derivar en una guerra de precios que no beneficie a ninguno de los competidores. Es importante que al ofrecer más se tenga en cuenta que para la concepción de valor del cliente, represente significativamente más.

A su vez, Aaker & Shansby (1982) manifiestan que las empresas pueden buscar posicionamiento en relación con la competencia, según lo cual las opciones son posicionarse como el primero o líder del mercado, o posicionarse como un seguidor del líder (posicionamiento como número 2). Estos mismos autores se refieren a la temporalidad de las posiciones, debido sobre todo a los entornos cambiantes y competitivos a los que se enfrentan la gran mayoría de empresas y que pueden provocar el debilitamiento de las posiciones

ganadas, por lo cual sugieren la opción del reposicionamiento como una vía estratégica que permite a las empresas renovar su posición, mantenerse o abrir su campo de acción. Para el reposicionamiento es importante una nueva revisión de las condiciones presentes, con las cuales se pueda redefinir los temas de segmentación, mercado objetivo y estrategias de posicionamiento.

Según Dimingo (1988) el posicionamiento requiere de dos fases: la primera es la de posicionamiento de mercado, en la cual se define la propuesta de valor para el mercado objetivo y que abarca la mayoría de los aspectos tratados en los párrafos anteriores de este apartado, y una segunda fase de posicionamiento psicológico, que incluye todo el tema comunicacional hacia el mercado, así como el desarrollo de marca e imagen corporativa. El posicionamiento psicológico busca crear una imagen distintiva en torno a la empresa o al producto, que se inserte en la mente de los consumidores y en base a la cual se establezcan en ellos las jerarquías que serán utilizadas al momento de tomar decisiones de compra (Gouvea & Mori, 2004).

Es indispensable que el posicionamiento psicológico vaya de la mano con el posicionamiento de mercado, Dimingo (1988) llama al adecuado nexo entre ambos con el nombre de posicionamiento estratégico, por la misma razón Toledo & Hemzo (1991) sostienen que el posicionamiento psicológico debe basarse fuertemente en los factores de posicionamiento de mercado y dirigirse hacia el uso de los instrumentos de comunicación.

Según Toledo & Hemzo (1991) el papel del posicionamiento psicológico es modificar las actitudes y comportamiento del consumidor intentando crear interés suficiente para estimular la compra o su acercamiento al producto u oferta de valor. Finalmente es importante considerar que la comunicación de la propuesta de valor para lograr posicionamiento psicológico debe considerar tres elementos que deben quedar muy claros para el consumidor: quien es la empresa, que es lo que vende y a quien vende (Gouvea & Mori, 2004).

La definición de la propuesta de valor de la empresa, elaborada a través de la secuencia de pasos: segmentación – definición de mercado objetivo – estrategia de posicionamiento, nace de las condiciones estratégicas generadas por la confluencia de recursos estratégicos y condiciones del entorno, bajo la óptica de que las necesidades, deseos y comportamientos de los consumidores, todos estos traducidos a su percepción de valor. Aquí se encuentra la fuente de oportunidades de negocios.

El abanico de caminos para el desarrollo competitivo permite a las empresas seleccionar su estrategia particular, la cual debe llevar consigo el tema del posicionamiento en función del mercado objetivo y sus características. La línea estratégica a seguir, según se ha planteado en el modelo de competitividad esquematizado en el gráfico # 1.10 puede enfocarse, ya sea en tecnología, en cuyo caso se busca sobre todo diferenciación por atributos de producto, o

en desarrollo de un modelo de negocios, que abarca principalmente los temas de diferenciación por servicios, canales, personal e imagen⁷⁹.

Cabe destacar la importancia que tiene el tema de la segmentación para definir estrategias de enfoque, ya que estas se asientan sobre esta base, según lo plantea Porter (Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985). Por otro lado, el éxito de estrategias de diferenciación o innovación hacia nuevos espacios de mercado, necesitan tener muy claro el tema de valor para el cliente al cual se dirigen. En el caso de estrategias enfocadas en modelo de negocios, el desarrollo de activos intangibles debe aportar a la entrega de valor, la cual debe ser percibida como tal por parte del cliente.

Considerando que en la mayoría de mercados actuales el nivel de exigencia de los consumidores es más apto para generar estrategias de diferenciación y/o de enfoque que estrategias de precios bajos y volumen, puede ser mucho más relevante para las empresas el desarrollo de modelos de negocios que aporten con ventajas competitivas basadas en elementos intangibles y que estén ligadas a los conceptos de valor percibido por el cliente. El posicionamiento debe fortalecer el modelo de negocios, generando verdaderos activos intangibles de la empresa, en su relación con el mercado.

El posicionamiento tiene un direccionamiento muy claro hacia los clientes como el grupo stakeholder clave que hará factible la generación de negocios, una marca o producto bien posicionado tiene en ello una fortaleza competitiva. Para que esta ventaja conseguida a través del posicionamiento sea sostenible es absolutamente necesario que sea consistente a través de un respaldo en acciones y resultados debidos a su operativa, los cuales, además de la aceptación por parte de los clientes, requieren del aval social. A continuación se analizará la propuesta de valor desde la óptica de los procesos internos que la generan y de los actores que en ellos intervienen.

3.2 - ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 - EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

3.2.1.1- La cadena de valor y los recursos y capacidades

El análisis a través de la cadena de valor permite diagnosticar la ventaja competitiva y/o encontrar formas de crearla o sostenerla (Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), el escrutinio en detalle de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor, así como de sus interacciones permite evaluar su contribución hacia la generación de valor. Según este mismo autor, la manera propia de cada empresa de desarrollar cada una de sus actividades, en relación con los costos que estas involucran contribuye a ubicarla en determinada posición relativa en costos frente a la

⁷⁹ Para este comentario se toma como referencia las tipologías de diferenciación propuestas por Kotler & Armstrong (Marketing, versión para Latinoamérica, 2007)

competencia. A su vez la forma de llevar a cabo cada actividad determina su contribución a satisfacer las necesidades de los clientes y con ello a lograr diferenciación. Por lo cual, la comparación con las cadenas de valor de los competidores expone las diferencias que determinan la ventaja competitiva de la empresa (Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985).

Las relaciones entre el alcance competitivo⁸⁰ y la cadena de valor definen los límites en los que opera el negocio, si bien buena parte de la conformación general de la cadena de valor está influenciada por la estructura del sector industrial y consecuentemente, por la acción de sus diferentes fuerzas (Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985). Sin embargo el diseño de la cadena de valor bajo estas condiciones tiene un amplio campo en cada una de las dimensiones que abarcan el contexto estratégico, lo cual permite a las empresas desarrollar las diferencias competitivas propias de cada una. Este desarrollo requiere la aplicación de sus recursos sobre los cuales se generan capacidades o competencias (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004)⁸¹, las cuales quedan plasmadas a través de la secuencia de actividades que conforman la cadena de valor.

Los recursos y competencias que posee una compañía aportan a la diferenciación competitiva en tanto y en cuanto conlleven características que las hagan suficientemente distintivas para considerarlas como fortalezas estratégicas, en el entorno competitivo en el que encuentra la compañía., que conforme el modelo VRIO desarrollado por Barney & Griffin (1992) se las pueda calificar como valiosas, raras, inimitables y organizadas. La Teoría de Recursos y capacidades afirma que un rendimiento superior en el largo plazo se asocia a la posesión de recursos escasos, valiosos, difíciles de imitar y específicos a la empresa (Barney J. , 1991). Según (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004), empresas de una misma industria difieren entre sí debido a los recursos y capacidades que poseen cada una, en determinado espacio temporal, considerando además la heterogeneidad de los mismos, ya que sus características son diferentes entre cada empresa y que no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). Cuanto más marcada sea la diferenciación lograda por estas propiedades a favor de una compañía en particular, mayor será la condición VRIO de los recursos y capacidades en cuestión, lo cual brinda buenos puntos de apoyo para su desarrollo competitivo. Según Grant (1996) mientras más dinámico es el entorno, más sentido tiene basar la estrategia en los recursos y capacidades.

La ejecución de las actividades de valor se realiza mediante a través del uso de los recursos asignados para cada una de ellas. Los recursos tienen un carácter individual, así como las habilidades de la personas que los emplean, sin embargo al entrar en interacción recursos y personas⁸² a través de cada una de las actividades que componen la cadena de valor, se

⁸⁰ El alcance competitivo se refiere a las líneas de negocio en las que la empresa participa en el mercado, delimitadas por su portafolio de productos y/o servicios o por las necesidades de los clientes que busca satisfacer.

⁸¹ Este mismo concepto lo plantean Prahalad & Hamel (1990), bajo el nombre de core competences

⁸² El equipo humano es considerado uno de los recursos empresariales claves, sin embargo su alcance va más allá de ser solamente un recurso con que cuenta la compañía, si se considera que las empresas son organizaciones sociales que interactúan con un entorno, a su vez social, se conforma todo un sistema social cuya base y razón de ser son las personas.

generan capacidades de carácter colectivo, las cuales conforman rutinas organizativas propias de la compañía (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004).

Navas & Guerras (2002) clasifican a los recursos en dos grandes grupos: los tangibles, que incluyen los físicos y los financieros y los intangibles, que abarcan los humanos y los no-humanos que a su vez se subdividen en tecnológicos (know how) y organizativos.

A través de todas estas tipologías de recursos intangibles se encuentra presente el tema del conocimiento, que en el caso del capital humano se manifiesta como una característica propia del desarrollo de cada individuo, el cual pasa a formar parte de los recursos organizativos en el momento en que es compartido e institucionalizado dentro de los procesos de la organización, conformando el capital organizacional (Ugalde A. , 2007). Bontis (1999) abarca a este último dentro del capital estructural, el cual también incluye el know how, considera igualmente el tema del capital humano y le adiciona el capital relacional, derivado de las redes generadas por la organización en su relación con terceros.

Dada la naturaleza de los recursos basados en conocimiento, estos son difíciles de conseguir o imitar (Ugalde A. , 2007), ya que su desarrollo implica todo un proceso en el cual están inmersas condiciones y características propias de cada organización, lo cual les permite alcanzar una condición VRIO. Según el planteamiento de Grant (1996), las empresas, y en general las organizaciones, integran conocimiento de varias maneras. Luego, la condición VRIO puede deberse a la heterogeneidad causada por estas diversas formas de integración que se hace presente entre los depósitos y flujos de dicho conocimiento. La aplicación estratégica de los recursos basados en conocimiento para el desarrollo de capacidades organizacionales, debe enfocarse en la generación de ventajas competitivas, cuyo horizonte de sostenibilidad es en la mayoría de los casos mucho mayor que el de aquella soportadas por recursos tangibles.

En resumen, al interior de las organizaciones se conforma un sistema que incluye las actividades de la cadena de valor ejecutadas por el equipo humano, mediante el uso de recursos, siguiendo rutinas organizativas que sostienen las capacidades o competencias de la organización, dentro de las cuales resulta cada vez más relevante tomar en consideración aquellas que brinden sostenibilidad a la estrategia organizacional, que en su mayoría están relacionadas con recursos intangibles.

3.2.1.2- Los procesos internos

Este sistema puede entenderse y analizarse desde la óptica de los procesos, ya que al separar las actividades de la cadena de valor por procesos, dentro de cada uno de ellos se pueden identificar sus componentes: los recursos y personas que requiere, cómo estas llevan adelante las rutinas organizativas y cómo interactúan con otras partes de la organización, para este último punto es importante determinar los enlaces entre procesos.

La definición primaria de un proceso como el ciclo de actividades que transforman entradas en salidas, ha recibido aportes que han generado nuevas concepciones, como la de Hammer (2006), referida al ámbito empresarial, que define a proceso como una “serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para el cliente”. Esta definición pone de manifiesto la necesidad de integrar organizadamente las actividades para generar valor, a pesar que solamente se refiere a generar valor para el cliente, lo cual no es necesariamente cierto en todos los casos, ya que hay procesos enfocados en otro aspecto, debido normalmente a otro stakeholder, tal es el caso de los que se encargan de cumplir requerimientos legales o regulatorios⁸³.

La gestión empresarial enfocada en procesos a ganado gran aceptación, tanto así que está incluida dentro de la normativa ISO, para modelos de gestión de calidad (ISO, 2008), Bravo (2009) define la gestión por procesos como “la forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. La forma o visión sistémica de realizar la gestión por procesos a que se refiere este autor, considera que permite mejorar las variables clave de los procesos, las cuales pueden ser aspectos de tiempo de ejecución o respuesta, calidad o costo, por nombrar las más comunes.

A los procesos normalmente se les ha clasificado en tres tipologías: procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos del negocio (Bravo, 2009) llamados también operativos (Instituto Andaluz de Tecnología) o de realización del producto (ISO, 2008), estos últimos están relacionados con las actividades primarias del modelo de cadena de valor desarrollado por Porter (1985) e incluye la secuencia de procesos encargados de llevar a cabo la entrega de valor para el cliente, son los que atienden operativamente la misión del negocio (Bravo, 2009).

Los procesos estratégicos se refieren a los encargados de definir, comunicar, monitorear e implantar la estrategia de la organización (Bravo, 2009), estos se incluyen en la norma ISO 9001:2008 bajo el título de procesos de responsabilidad de la dirección y de medición análisis y mejora. En el modelo de Porter (1985), estos no se encuentran claramente identificados, pero pueden asociarse con ciertos temas de infraestructura empresarial, en su definición de rutas y sistemas organizacionales.

⁸³ La norma ISO 9001:2008 plantea la necesidad de que el sistema de gestión demuestre su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y de cumplir los requisitos legales y reglamentarios.

Los procesos de apoyo, según Bravo (2009) son los que dan soporte y servicio a la operación del negocio. Estos procesos proveen de recursos, personas y servicios a los demás procesos, aportando a su efectividad, pero sin ser generadores directos de valor para el cliente. Bajo el esquema de Porter (1985) se los encuentra principalmente entre las actividades de soporte, en tanto que en la normativa ISO 9001:2008 están dispersos entre los procesos de gestión de recursos y algunos incluidos en los de realización del producto.

La manera de clasificar y encasillar a los procesos empresariales tiene sus variaciones entre los diferentes autores, sin embargo es importante poder visualizar la aplicación de la organización por procesos a través de la cadena de valor, para lo cual, en el Gráfico # 3.1, se ejemplifican los conceptos generales recogidos en este apartado, bajo la consideración de que cada organización adaptará su diseño de cadena a sus condiciones particulares y tipo de negocio⁸⁴.

Al considerar la generación de valor, como el tema central de enfoque de los procesos, es necesario evaluar su capacidad para generarlo y su efectividad en entregarlo. La conceptualización bajo procesos es aplicable desde niveles macro que pueden abarcar a toda la organización, hasta niveles de mayor detalle y desagregación que vaya dirigida a actividades particulares, Bravo (2009) considera su aplicabilidad desde procesos macro hasta procesos operativos.

GRÁFICO # 3.1

EJEMPLO DE CADENA DE VALOR POR PROCESOS

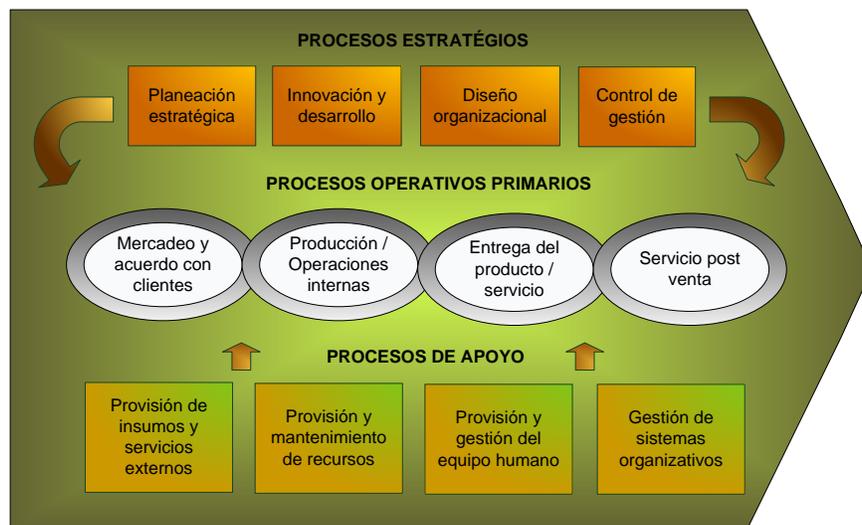


Gráfico elaborado por el autor

⁸⁴ En el diseño de la cadena de valor, el tipo de negocio determinará diferencias significativas, como se las puede apreciar entre un negocio de comercialización frente a otro de producción para disponibilidad u otro que trabaje bajo la modalidad de proyectos.

Bajo un concepto general, todo proceso recibe entradas, tanto físicas como de información y las transforma en salidas, que igualmente incluyen ítems tangibles como los productos y resultados intangibles, en el caso de empresas de servicios, su producto en sí es un intangible. Para dicha transformación se emplean los recursos y las capacidades organizacionales a través del desempeño e interacción del equipo humano. Es adecuado señalar que los recursos pueden ser de diferente naturaleza, tanto tangibles como intangibles, acorde con las clasificaciones señaladas por Navas & Guerras (2002) y Fernández, Montes, & Vázquez (1998). A la luz de un esquema de gestión por procesos, se encuentra como otro elemento de estos el tema de los indicadores, tanto para monitoreo y control como para evaluación de la efectividad del proceso, los cuales realizan un papel de inductores de actuación y/o medidores del mismo. Al realizar el análisis de generación de valor en los procesos es importante tener en cuenta los diferentes componentes de los mismos, los cuales se esquematizan en el Gráfico # 3.2

GRÁFICO # 3.2



Gráfico elaborado por el autor

Todo proceso organizacional contiene entradas intangibles, en forma de información y, dependiendo de su naturaleza, puede recibir determinados insumos físicos; estas entradas se transforman gracias a las capacidades organizacionales⁸⁵, las cuales se hacen presentes a través de las actividades que llevan a cabo las personas con el empleo de recursos físicos e intangibles, mediante políticas y rutinas organizativas, aplicando el conocimiento técnico (know how) requerido para generar salidas. Los inductores de actuación o medidores de los procesos tienen su efecto hacia el comportamiento de las personas y de la organización en general, ya que logran generar atención hacia ciertos aspectos particulares considerados como relevantes.

Las salidas pueden contener dentro de sí elementos físicos y/o intangibles, a su vez de los procesos suelen salir ciertos subproductos que no son el producto objetivo del proceso, los

⁸⁵ Las capacidades organizacionales no necesariamente son exclusivas de cada proceso, ya que pueden abarcar un conjunto de procesos que interactúan entre sí

subproductos físicos desde el punto de vista ambiental pueden ser objeto de análisis y control, pero este concepto también puede trasladarse a aspectos de otro índole, ya que subproductos intangibles pueden generar efectos hacia otras áreas dentro o fuera de la organización. Dichos efectos de los subproductos deben considerarse también al momento de evaluar el tema del valor.

Si se pretende analizar el valor que aportan los procesos, primeramente es necesario tener claro que significa “valor” y especialmente como se traduce el concepto de valor para la organización y que elementos incluye. De acuerdo a los aspectos tratados en el apartado 3.1.1 se puede tomar la conceptualización de que valor representa el resultado de la evaluación que realiza el cliente sobre una relación costo/beneficio del producto o servicio, determinada por la manera como percibe las diferentes dimensiones del valor que tienen significado para él (las cuales se encasillan en valor funcional, emocional o social, según Sweeney & Soutar (2001)) relacionadas con los elementos que representan costo, riesgo o esfuerzo, igualmente evaluados bajo la percepción del cliente.

El valor que aporta cada uno de los procesos, así como cada una de sus actividades, está dado por su participación hacia la consecución de los componentes que representan valor bajo la percepción del cliente. Los procesos generadores directos de valor suelen estar ubicados en la cadena de procesos operativos primarios, llamados también de negocio, conforme la clasificación de Bravo (2009). Los procesos o actividades que normalmente no generan valor para el cliente, pero que eventualmente, en determinadas circunstancias pueden ser necesarios, tienen que ver con labores de control, transporte, almacenamiento o cumplimiento de requisitos legales. Sobre este último caso vale aclarar que no genera valor para el cliente pero es un requisito demandado por otro stakeholder cuyo cumplimiento es necesario para la operación de la empresa. En un marco de mejoramiento de procesos, aquellos procesos o actividades que generan valor deben optimizarse y aquellos que no, deben eliminarse, sustituirse o simplificarse. Sin embargo es importante evaluar bien el valor que aportan aquellos que se encuentran entre los procesos estratégicos y los de apoyo, ya que su efecto sobre el tema del valor tal vez no se lo pueda evidenciar directamente pero se constituyen en guías y pilares de apoyo para las actividades que generan valor, tal es el caso por ejemplo de investigación y desarrollo, el cual está íntimamente ligado con el tema de valor para el cliente.

La escala de medición del valor se tiene que ajustar a cada caso en particular, sin embargo es importante tomar en cuenta los niveles de satisfacción que la empresa pretende alcanzar en su cliente: básico, esperado, deseado o imprevisto. La labor de investigación del mercado debe dar luces claras sobre qué aspectos son relevantes para los clientes como fuentes potenciales de generación de ventajas competitivas, de manera que sobre estas pueda desarrollarse la propuesta de valor y sobre las cuales se establezcan criterios de evaluación del aporte de los diferentes procesos en la generación del valor.

3.2.1.3 – Enfoques de generación de valor

El tema del valor ya ha sido tratado como tal desde la época subsiguiente a la segunda guerra mundial, Laurence Miles utilizó el término de valor agregado como un concepto de generación de beneficios para las compañías (AEDIE), desde entonces han surgido múltiples teorías, métodos y aplicaciones para definir y desarrollar valor, cada cual bajo determinado enfoque y línea de pensamiento, por lo que resulta útil mencionar los aspectos relevantes de algunas de las más representativas en la actualidad.

Una de las teorías que aplica el concepto del valor es la filosofía Lean, planteada por Womack, Jones, & Ross (1990), la cual toma los principios del cual sistema desarrollado por Toyota para administrar sus operaciones, para presentarlo como un modelo sistemático de mejora continua a través de la identificación de actividades que no agregan valor a la cadena (Espejo A. & Moyano F., 2007). Lo cual implica realizar el análisis de cada uno de los procesos para optimizarlos en función de su generación de valor. Según Womack, Jones, & Ross (1990) los principios Lean son aplicables a todas las etapas de la cadena de valor para eliminar desperdicios, mejorar la calidad, reducir costes y aumentar la flexibilidad.

La aplicación de la filosofía Lean busca identificar y eliminar funciones y procesos que no son necesarios, eliminar o reducir al mínimo los inventarios, mejorar la comunicación a través de reducir burocracia, reducir los ciclos de fabricación y diseño, mejorar la calidad, aumentar la flexibilidad e mantener innovación constante (Richards, 1996), consecuentemente permitirá una reducción de costos y una mejor respuesta a los clientes.

Suzuki (2004) considera que es clave que el sistema Lean se base en la plena utilización de las capacidades de las personas, complementada con prácticas organizativas como asignación flexible del trabajo, polifuncionalidad, asignación de responsabilidades hacia control de calidad y mantenimiento. Según este mismo autor, el sistema Lean se compone del sistema Justo a Tiempo (JIT), unido a los principios del estilo japonés de organización, los objetivos que se persiguen con el sistema JIT son: reducción de inventario en curso, flujo continuo, reducción de tiempos de repuesta. En tanto que los principios tomados de la cultura japonesa hacia el trabajo son: trabajadores multidisciplinares, calidad controlada por quien hace el trabajo, mantenimiento a cargo de quien opera la máquina, mejoras en calidad, equipos y distribución del trabajo.

Hambleton (2007) define la filosofía lean como: producir lo necesario, cuando es necesario, en la cantidad necesaria y entregarlo cuando es necesario con la calidad necesaria, con lo que se consigue satisfacción de los clientes, que lo percibirán mediante entregas a tiempo, alta calidad y buen precio (Solís & Madriz, 2009).

Un aspecto crítico para la aplicación del sistema JIT que está incluido a su vez en el sistema Lean es la integración de los proveedores, la misma que debe permitir asegurar la calidad y eficacia del modelo y aumentar el campo de acción del modelo más allá de las fronteras de la compañía, en miras a desarrollar mejoras a lo largo de la cadena de suministro entre empresa y proveedor (Espejo A. & Moyano F., 2007), las cuales puedan convertirse en

fortalezas competitivas. Hay que considerar que se requiere desarrollar habilidades que fomenten la cooperación empresarial para que este modelo tenga el éxito esperado.

Una de las limitaciones de este modelo es la posibilidad de disponer e integrar de proveedores que participen del mismo, lo cual está limitado por la oferta proveedora existente y por su poder de negociación, ya que para alcanzar un desempeño justo a tiempo con cero inventarios es necesario que los proveedores actúen en consonancia con el mismo, tanto en políticas de ventas y manejo de inventarios, calidad, capacidad de respuesta y flexibilidad. Las limitaciones en este campo van a generar desviaciones por políticas de protección de su producción que tenga que llevar adelante la empresa para suplir dichas deficiencias.

Entre otras teorías aplicadas a la generación de valor con enfoque hacia el cliente están las referidas a la gestión de calidad, entre estas, existen temas normativos de aplicación voluntaria, como la norma ISO 9001, con la cual se busca generar valor a través de desarrollar capacidad de cumplimiento de las especificaciones que sustentan la propuesta de valor ofrecida y acordada con el cliente (ISO, 2008). Aplicaciones como Sixsigma, se realizan en la búsqueda de conseguir “cero defectos”, gracias a generar procesos de alto nivel de confiabilidad en el cumplimiento de especificaciones (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2004). Ishikawa (1988) plantea seis principios que sustentan la aplicación de la gestión de calidad:

- Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo
- Orientación hacia el cliente, no hacia el productor
- El proceso siguiente es cliente (cliente interno)
- Decisiones basadas en datos
- Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración participativa
- Administración interfuncional

Además de la orientación hacia el cliente, este enfoque presenta aspectos que se encuadran en la gestión por procesos, tales como el concepto de cliente interno, bajo el cual se pueden modelar las interfaces entre procesos, igualmente el tema de la interfuncionalidad, que es típica de un esquema por procesos. Otro tema que recalca Ishikawa (1988) es que la administración tiene que ver con personas, bajo los diferentes roles que desempeñan en torno a la empresa, considera que la administración debe estimular el florecimiento del potencial humano.

En la otra cara de la moneda está la consideración de valor desde el punto de vista de los inversionistas o accionistas, para quienes la generación de valor se refiere el retorno sobre la inversión asociada al nivel de riesgo de la misma. La conceptualización de la administración como generadora de valor para el accionista, ha llevado al desarrollo de modelos como la “Gerencia basada en el valor” la cual es un sistema integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos (Coperland, Koller, & Murrin, 2004).

Para la aplicación de este tipo de sistemas se han desarrollado indicadores tales como el EVA (Economic value added)⁸⁶ el cual relaciona el retorno de la inversión con el costo del capital, en base a los cuales se pueda gestionar el desempeño de la empresa y determinar su atractivo desde el punto de vista del inversor. Según Drucker (Managing Oneself, 1999), la rentabilidad de un negocio está en función del rendimiento que obtenga en relación a su costo de capital, este autor considera que solamente generará riqueza si su beneficio económico es mayor al costo de los recursos que consume. Esta consideración implica necesariamente el costo del capital, tanto del inversor como del obtenido de otras fuentes de financiamiento.

Entre las teorías que pretenden integrar el valor para los accionistas y para el cliente, está el Cuadro de mando integral propuesto por Kaplan & Norton (Cuadro de Mando Integral, 2002), en el cual la generación de valor para el cliente, debe estar ligada a la consecución de resultados financieros para la empresa, sobre el debido soporte de los procesos internos y estos a su vez, soportados en las personas integradas al desarrollo de competencias organizacionales, lo que estos autores llaman como “aprendizaje y desarrollo”. Este modelo presenta un aporte valioso al poner en evidencia la relación causal que debe existir entre estos cuatro ámbitos, a través de cuya integración se llega al logro de resultados para la organización.

Con relación al tema de la obtención de resultados organizacionales, la Teoría de las restricciones (TOC), desarrollada por E. Goldratt, plantea que toda empresa u organización, tiene al menos una limitación que evita que sus resultados sean infinitos, esta limitación es la que marca el ritmo de todo el sistema (Noreen, Smith, & Mackey, 1995), razón por la cual sostiene que la gestión y mejoramiento debe enfocarse en la limitación, tomando el concepto de procesos, en el proceso o parte de él que limita al sistema. Para generar mejoramiento a través de las restricciones, Goldratt (No fue la suerte, 1995) ha desarrollado un sistema de análisis causa efecto en busca de los problemas de fondo o problemas raíz, sobre cuyas bases se construyan soluciones definitivas a los mismos. El proceso de análisis y búsqueda de soluciones planteado por el TOC responde a tres preguntas básicas: ¿que cambiar?, ¿hacia que cambiar? y ¿como causar el cambio? (Goldratt & Cox, La Meta, 2004).

Vale hacer notar que todas las concepciones analizadas sobre cadena de valor y gestión por procesos están centradas en la entrega de valor para el cliente y/o para el accionista, sin embargo no plantean esquemas de entrega de valor hacia otros stakeholders. Para suplir esta deficiencia han surgido normativas y regulaciones, algunas de ellas de carácter legal obligatorio y otras de aplicación voluntaria, las cuales tienen que ver con los aspectos de la RSC, así se pueden mencionar la normativa ISO 14000 referida a temas ambientales, la OSHA 18000, para temas de seguridad y salud ocupacional de los colaboradores, la ISO 26000 que condensa diversos aspectos de la RSC, el GRI y otras desarrollos normativos sobre el tema, inclusive en la misma ISO 9001 se habla no solo de la satisfacción del cliente sino del cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios. Todas estas buscan representar, a modo de requisitos, aspectos de valor para determinado stakeholder, en cada caso.

⁸⁶ El EVA es un indicador presentado por la firma consultora Stern Stewart & Co

Para llevar a cabo un análisis integral de valor que sirva como base para la generación de ventajas competitivas es necesario considerar la generación multidimensional de valor y las relaciones causa efecto que se presentan a través de la misma y que involucran a sus diferentes actores. Considerando el esquema del gráfico # 2.7 que relaciona la cadena de valor con los stakeholders, se puede integrar en un solo esquema presentado en el gráfico # 3.3 la generación de valor al cliente a través del modelo competitivo con las ramificaciones que permiten generar valor para otros stakeholders, dentro de los cuales se han considerado a aquellos definidos en el apartado 1.1.2.3 como los principales grupos genéricos.

GRÁFICO # 3.3

GENERACIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL VALOR

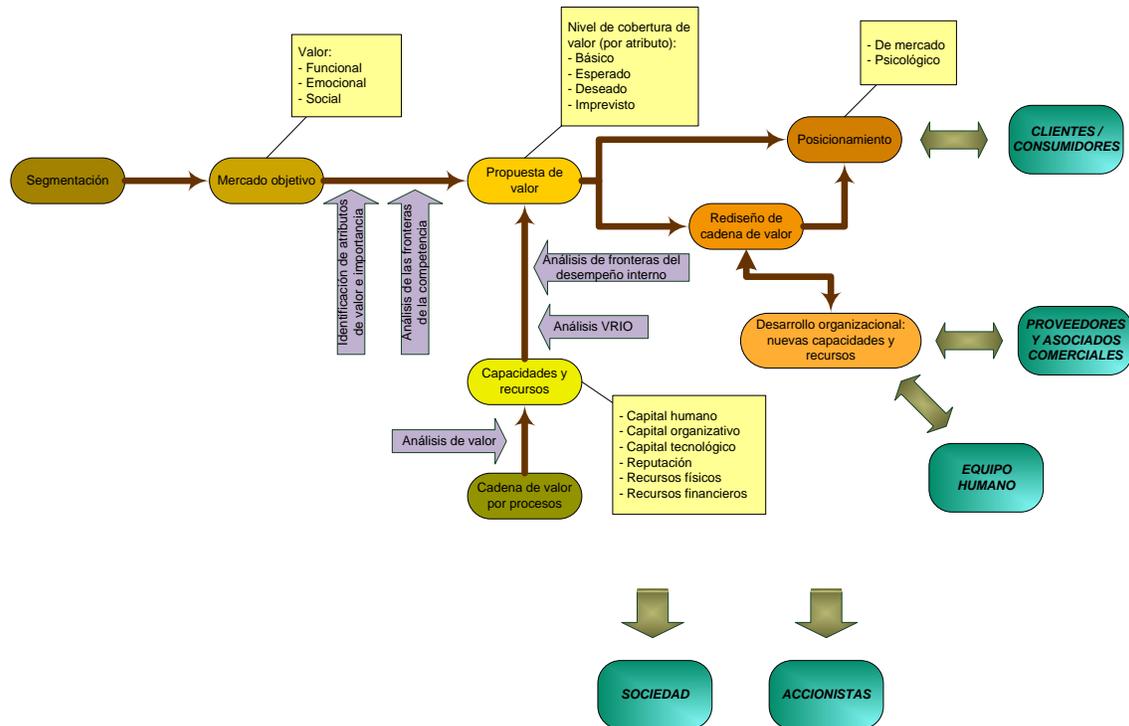


Gráfico elaborado por el autor

Según este esquema, la generación de valor tiene como punto de partida la fuente externa representada en la estructura de mercado que viene desde la segmentación y pasa por la elección de mercado objetivo. Luego, contará también la fuente interna que avanza desde la cadena de valor y los recursos organizacionales, de tal manera que para llegar a plantear la propuesta de valor para el cliente se necesite el concurso de ambos elementos y esta, por tanto, contenga los elementos producto del análisis externo que definan claramente quienes son los clientes a los que se dirige la misma, cuales son los aspectos que representan valor para este target y sobre qué base se va a conseguir una propuesta diferenciadora. A su vez, es necesario que esta tenga el debido sustento del desempeño interno, para lo cual es necesario analizar la condiciones presentes de operación a través de la cadena de valor y con qué recursos y capacidades cuenta la empresa, de manera que permitan conjugarse con los elementos externos para desarrollar una propuesta de valor efectiva y robusta.

Evidentemente el desarrollo tanto interno como externo, que lleven hacia un posicionamiento firme fruto de la explotación de la ventaja competitiva, puede requerir el replanteamiento de la cadena de valor así como la expansión de los recursos o el desarrollo de nuevas competencias, superiores a las presentes, para efectos de la aplicación de la propuesta de valor.

El enfoque bajo el cual se desenvuelve el esquema de generación multidimensional de valor tiene como columna vertebral a la generación de valor para el cliente o consumidor, en relación a la cual se desarrollan las líneas de valor correspondientes a los demás stakeholders. En el caso del equipo humano y redes comerciales, están ligados directamente con el desarrollo organizacional en pos de la ventaja competitiva buscada a través de la propuesta de valor, en tanto que la sociedad o los accionistas juegan un papel de actores no involucrados directamente con la generación de la propuesta de valor, si bien no se descarta que en situaciones específicas de determinada industria o entorno, puedan tener un rol activo y directo en el planteamiento y desarrollo de la mencionada propuesta.

Adicionalmente, para el desarrollo de las ventajas competitivas es necesario considerar la problemática causal que existe detrás de los elementos generadores de valor, para lo cual resulta útil realizar un análisis sistémico gracias al cual se puedan desarrollar soluciones bien fundamentadas y coherentes con realidades existentes y obtener resultados consistentes.

3.2.1.4 – Secuencia de generación de valor

Al incluir el tema de los stakeholders en el propósito de las organizaciones, el cumplimiento para con cada uno de ellos se puede esquematizar a través de una secuencia de consecución de valor, la cual se presenta a través del gráfico # 3.4.

El motor de este sistema de consecución de valor está dado por las ventas⁸⁷, por ello la estrategia de la empresa debe desarrollar sus ventajas competitivas en base a aquellas restricciones que estén limitando su capacidad de incrementar sus ganancias vía ventas. A su vez estas deberían apuntar a una ruptura a los paradigmas existentes en el mercado, los cuales estén generando una limitación para las empresas que compiten en el mismo. Al ser una ruptura conceptual, no resulta fácilmente imitable, sobre todo si detrás de ella existe un soporte en las capacidades organizacionales debidas a la participación directa o indirecta de los stakeholders, quienes a su vez obtienen los beneficios esperados por su participación. Este desarrollo competitivo permite crear modelos de negocios innovadores que puedan cambiar las reglas del juego, colocando a las empresas un paso adelante de la competencia.

⁸⁷ Entre obtener mayores ganancias por incrementar las ventas o por reducir los costos, el criterio del TOC es incrementar las ventas (Noreen, Smith, & Mackey, 1995) (Goldratt & Fox, La Carrera, 2006), ya que esto conduce a mayores beneficios para los diversos integrantes del sistema.

GRÁFICO # 3.4

SECUENCIA DE GENERACIÓN DE VALOR HACIA LOS STAKEHOLDERS

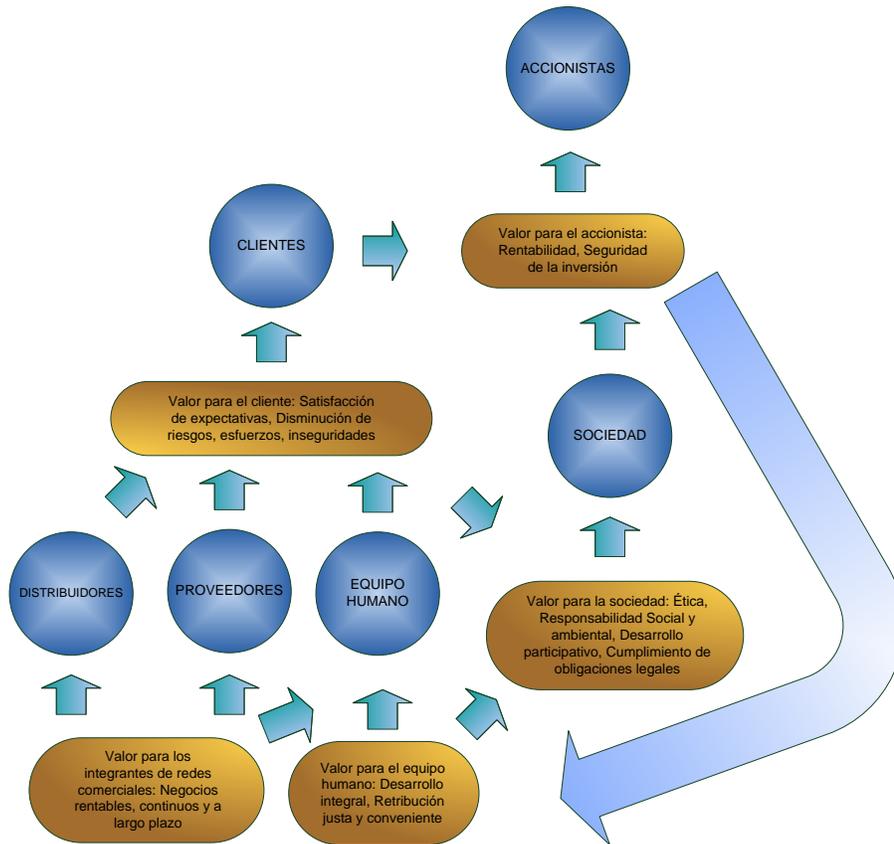


Gráfico elaborado por el autor

3.2.1.5 – El modelo VRIO en el análisis de los recursos y capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades, tiene como premisas que la diferencia que consigue una empresa frente a sus competidoras se debe a ciertas características diferenciadoras de los recursos y capacidades que posee (Huerta R., Navas L., & Almodóvar M., 2004) las cuales se definen principalmente como heterogeneidad y movilidad imperfecta. Al considerar el planteamiento de (Barney & Griffin, 1992) sobre las características que deberían tener los recursos de una compañía para ser una fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles, se llega a un punto de confluencia en los temas de heterogeneidad y movilidad imperfecta dadas por las características VRIO de dichos recursos.

El modelo VRIO planteado por (Barney & Griffin, 1992) ofrece cuatro perspectivas de análisis para los recursos y capacidades, cuyos resultados ligados entre sí permiten evaluar la capacidad de dichos recursos y capacidades para ser fuente de ventajas competitivas. Las

capacidades o competencias, se pueden considerar como un recurso intangible que, según el concepto de (Prahalad & Hamel, 1990), surge del aprendizaje colectivo y que le da a la empresa habilidades para aprovechar productivamente sus recursos. Las capacidades de una empresa, bajo el modelo VRIO, se enmarcan en el concepto de Recursos Organizados (sigla “O” del modelo).

Para la aplicación práctica del modelo VRIO al análisis de recursos y capacidades, (Knott P., 2009) sugiere la siguiente secuencia de pasos:

- 1- Seleccionar los atributos de la firma a evaluar, para lo cual puede resultar muy útil clarificarlos a través del análisis de la cadena de valor. Entre estos atributos se incluyen aspectos tangibles e intangibles.
- 2- Análisis de los atributos y sus asimetrías, las cuales según (Miller, Eisenstat, & Foote, 2002) son aquellas características distintivas generalmente presentes en las empresas, bajo las condiciones externas, las cuales llevan a determinar cuan valioso es el recurso.
- 3- Evaluar cuan organizado está el recurso o competencia para que pueda representar una asimetría positiva. Si el recurso es valioso pero no organizado puede representar oportunidades perdidas, en tanto que si el recurso no es valioso pero sí organizado, se genera un punto fuerte no aprovechable.
- 4- Aquellos recursos y capacidades validados como oportunidades estratégicas bajo la óptica de los puntos anteriores, se analizan en cuanto a su rareza, en cuanto a que estén o no presentes en otras firmas competidoras, de lo cual se desprenden dos situaciones: si las demás también lo poseen se genera una paridad competitiva, en tanto que si es un elemento diferenciador de la empresa, existe ya una ventaja competitiva.
- 5- El último filtro de análisis evalúa cuan inimitable o dificultoso de imitar es el recurso, como una medida de su capacidad para ser una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- 6- Como una fase final luego del análisis individual de los recursos y capacidades, es importante evaluar la interacción entre los diferentes recursos y capacidades de la empresa, así como manejar las condiciones internas y externas que actúan sobre ellos.

Para determinar los atributos y su valor, según Knott, Pearson, & Taylor (1996), es importante partir de las cualidades distintivas y que aportan valor para el cliente en un producto o servicio y relacionarlas con las capacidades que tiene la compañía para generarlas. En este sentido existen tres puntos de partida para la búsqueda de estas asimetrías: el componente de la creación de valor, la síntesis de los componentes del conocimiento y las relaciones causa-efecto de cada una de las salidas.

Es necesario que el análisis de cuan valioso es un recurso se enfoque en el análisis externo, en el cual las condiciones del entorno competitivo pueden afectar la aptitud para conformar una ventaja competitiva de un recurso. El mismo conjunto de atributos de una compañía,

puede representar una ventaja competitiva bajo determinadas condiciones externas y en otras puede llegar a ser una desventaja (Leonard-Barton, 1992) (West & De Castro, 2001). Los recursos pueden considerarse valiosos si: conducen a una eficiencia superior, mayor percepción de valor por parte del cliente, innovación superior o mejor capacidad de respuesta al cliente, cada uno de estos tópicos frente a la competencia. (Hill, Jones, Galvin, & Haidar, 2007). Adicionalmente el valor debe definirse en función del costo de los recursos empleados (Barney J. , 2002).

El análisis interno debería determinar la capacidad de la empresa para aprovechar un recurso o capacidad. El criterio de rareza evalúa cuantas empresas poseen un recurso igual o equivalente. La inimitabilidad evalúa cuan protegida está la ventaja competitiva frente a la imitación de competidores, por la dificultad de réplica dada por su costo o heterogeneidad de los recursos.

Una red de recursos y capacidades debidamente entrelazada, con una adecuada interacción refuerza la aptitud para generar ventajas competitivas sostenibles, ya que se vuelve más difícil de imitar. Por el contrario una inadecuada interacción de los recursos y capacidades podría resultar afectar el desempeño estratégico.

Por último, es importante considerar la evolución dinámica a la que están sujetas las condiciones tanto externas como internas, las cuales son susceptibles de afectar las aptitudes de los recursos y capacidades para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Knott P. (2009) considera que la evaluación de los recursos y capacidades, bajo las condiciones internas y externas dan lugar a cuatro tipos de resultados:

- Recurso o capacidad estratégica: se cuenta con un atributo valioso en las condiciones externas presentes y la empresa está organizada para aprovecharlo
- Rigidez: la empresa está organizada para aprovechar un atributo que no representa valor.
- Oportunidad perdida: el atributo es valioso pero la empresa no está organizada para explotarlo
- Debilidad: el atributo que posee la empresa no es valioso en las condiciones presentes, ni se está organizado para aprovecharlo.

El análisis de los recursos y capacidades a través de los conceptos VRIO se esquematiza en el gráfico # 3.5

GRÁFICO # 3.5

EVALUACIÓN VRIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

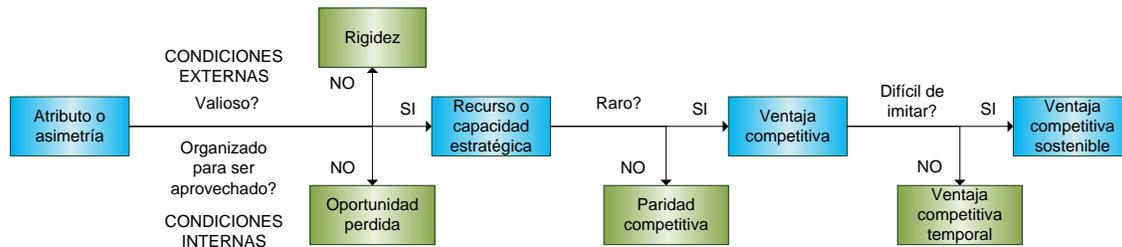


Gráfico elaborado en base a (Knott P. , 2009)

3.3 – GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

3.3.1 – ANÁLISIS DEL VALOR

3.3.1.1 – El valor percibido

Al considerar la propuesta de valor como un motor del desarrollo competitivo en pos de alcanzar los objetivos fruto de la visión estratégica de la organización, resalta el direccionamiento hacia el cliente que debe llevar consigo dicha propuesta. Es, por lo tanto la generación de valor para el cliente la que posibilitará lograr el posicionamiento competitivo. Tal como lo señalan Kaplan & Norton (Mapas Estratégicos, 2004), la propuesta de valor será el punto de partido para la creación de valor diferenciado y sostenible, aplicable a segmentos específicos de clientes.

Sin embargo, tal como lo consideran Schiffman & Kanuk (2001), las personas actúan en base a sus percepciones, las cuales no necesariamente coinciden con la realidad objetiva, razón por la cual, en el marco del desarrollo competitivo, el valor generado debe ser percibido como tal por los clientes para quienes va dirigida la propuesta de valor.

Conforme la propuesta de Kotler P. (Buscando el valor del cliente, 2008), el primer paso de análisis del valor para el cliente es la identificación de los principales atributos que merecen valor para los clientes, para ello hay que tener claro primeramente quiénes son los clientes que conforman el mercado objetivo y en base a ellos, investigar que características o atributos de producto o servicio tienen un valor significativo para ellos.

Es importante considerar en este análisis las diferentes dimensiones del valor, para determinar y diferenciar aquellas características que se encasillan dentro de cada una de estas. Ahora, tomando el concepto de (Sweeney & Soutar, 2001) las dimensiones de valor se dividen en valor emocional, valor social y valor funcional. Es importante considerar dentro del valor funcional los diferentes aspectos que este abarca, ya sea por las características

propias del producto, del servicio, de la disponibilidad o de los canales empleados para su llegada al cliente, así como de la eficiencia y confiabilidad de los mismos.

Al pasar al segundo punto del análisis, referido a la valoración de la importancia de los diferentes atributos, hay que tener en cuenta que los clientes siempre buscan maximizar su satisfacción (Schiffman & Kanuk, 2001). Evidentemente el cliente parte de una necesidad o deseo central, por lo que una diferenciación en este aspecto puede tener gran impacto en la apreciación del valor, sin embargo existen las necesidades marginales o adicionales, que ante una similar oferta de valor para la necesidad central actúan como determinantes para la decisión de compra. Esta decisión tiene que ver con el orden de importancia que estas necesidades tengan para el cliente.

La priorización de atributos de valor tiene que ver también con la valoración de riesgos e inseguridades que realice el cliente en base a su percepción sobre los aspectos relativos a precios, confiabilidad o nivel de riesgo asumido en la compra, y tiempo y esfuerzo a invertirse en la misma. Por lo que la priorización de los atributos debería considerar estos elementos para lograr un espectro completo de la percepción de valor por parte del cliente.

En el tercer paso del análisis, la contrastación entre los elementos de valoración por parte del cliente y la actuación frente a ellos, tanto de la empresa como de la competencia, lleva a poner sobre en evidencia diferencias que pueden estarse generando por paradigmas establecidos, cuyo eventual cambio pueda representar un cambio diferenciador al momento de definir la oferta de valor. Para ello es importante determinar las restricciones que limitan el desempeño de la organización y que estén relacionados con los elementos de valor para el cliente.

Al pasar al cuarto punto, en el cual se recoge la evaluación del cliente de las ofertas actuales, tanto de la organización como de la competencia, es importante tener en cuenta las tres dimensiones del valor mencionadas, conforme el planteamiento de Sweeney & Soutar (2001). Esta evaluación dará luces sobre el tipo y nivel de posicionamiento que tienen las diferentes ofertas. Con esta información se complementa el análisis de la percepción del valor por parte del cliente y sobre el cual se pueda desarrollar la oferta de valor y su estrategia de posicionamiento.

Como un último punto, Kotler P. (Buscando el valor del cliente, 2008) manifiesta la necesidad de vigilar los cambios que tiene la percepción de valor en el tiempo, los cuales por añadidura, llevaran a modificaciones o replanteamientos de la oferta de valor. Por ello es necesario que esta oferta contenga elementos que le brinden sostenibilidad en el tiempo, en este sentido es necesario que la estrategia competitiva se sustente en recursos y capacidades organizacionales, los cuales puedan mantenerse como fortalezas competitivas aún frente a cambios en la oferta de valor.

3.3.1.2 – Oportunidades de desarrollo competitivo a partir de la propuesta de valor

A través de las oportunidades de desarrollo de ventajas competitivas se genera la propuesta de valor, misma que se basa en el aprovechamiento de las condiciones competitivas, fruto de la confluencia de dos factores: En primer lugar los factores estratégicos sobre los que se construye la ventaja competitiva. Y segundo, los recursos y capacidades existentes para ofrecer al cliente un producto o servicio con una diferenciación de valor significativa, que sea requerida y apreciada como tal por el mercado. Eventualmente dicha propuesta de valor involucrará el desarrollo de nuevas o mejores capacidades organizacionales.

La propuesta de valor debería cubrir una necesidad insatisfecha del mercado objetivo de una forma tal que ningún otro competidor lo esté haciendo. Según Porter (La ventaja competitiva de las naciones, 1991) el tipo de cliente ideal sobre el cual se puede generar una innovación de producto o servicio, es aquel que en su actividad está confrontado con circunstancias difíciles, con desventajas en costos o con competidores muy fuertes. Igualmente sostiene que las regulaciones y normativas rigurosas son otra fuente de oportunidades para la innovación y esta a su vez, del desarrollo competitivo.

Cuando esta propuesta de valor se desarrolla en base a recursos y capacidades intangibles fortalece su sostenibilidad, en la medida en que la presencia de estos intangibles acentúe el grado de dificultad de replicarla por parte de la competencia, para lo cual es clave la heterogeneidad de dichos recursos y capacidades, conforme el planteamiento de Huerta R., Navas L., & Almodóvar M. (2004).

La propuesta de valor desarrollada debe apuntar a su vez a generar posicionamiento, el cual, al tener una base sólida de valor para el cliente, se asegurará de que la labor comunicacional pueda ser evaluada y comprobada por el mercado como veraz y confiable. Es importante que la empresa pueda desarrollar un posicionamiento firme creado sobre la lealtad de los clientes, el cual pase a ser un activo intangible de marcada condición VRIO y a su vez una importante ventaja competitiva.

Ahora, para la determinación de oportunidades competitivas, es importante que los análisis que las identifiquen y evalúen tengan la profundidad y sustento suficientes, que lleven a un nivel manejable el riesgo que implica toda innovación. Para ello se requiere que tanto la información del mercado, como la de la operación interna de la empresa sean confiables. A su vez, los análisis de los hechos deben profundizarse hacia las causas fundamentales que subyacen bajo los mismos y que no necesariamente son evidentes a través de una simple observación de dichos hechos, ya que sobre estas se tiene que apalancar el cambio sistémico hacia un nuevo nivel de desempeño. Con el enfoque hacia las causas fundamentales, Goldratt E. (No fue la suerte, 1995) ha desarrollado toda una metodología de análisis sistémico, generación e implantación de soluciones, que la llama “procesos de pensamiento”. La necesidad de enfocarse en las causas fundamentales es especialmente relevante en el análisis de los paradigmas existentes, cuya eventual ruptura pueda conducir a la generación de ventajas competitivas significativas.

En el gráfico # 3.6 se resume el proceso de generación de la propuesta de valor a partir de las definiciones estratégicas macro: misión y visión, para llegar a desarrollar ventajas competitivas y crecimiento constante que consiga el objetivo planteado por Goldratt E. (Vision viable, 2007) de mantener una empresa siempre próspera, que genere continuamente valor significativo para sus diferentes stakeholders.

GRÁFICO # 3.6

LA PROPUESTA DE VALOR DESDE LA ESTRATEGIA

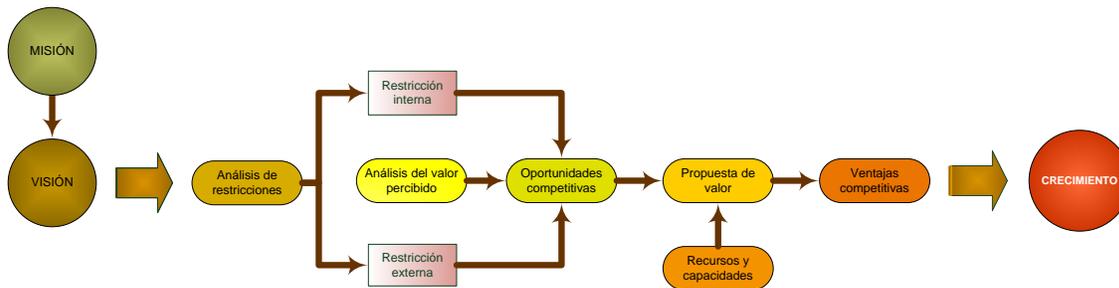


Gráfico elaborado por el autor

3.3.1.3 – Factores claves de éxito en la determinación de Ventajas Competitivas

Según Pinto (1986), los factores críticos de éxito son objetivos claves para alcanzar la misión de la empresa, concebida esta última, no solo como la razón de ser de la empresa, sino como los caminos y estrategias para alcanzar la visión. Rockart & Bullen (1981) aportan en que los factores críticos de éxito son aquellos cuyos resultados, de ser satisfactorios, aseguran el desempeño exitoso de la organización. Por lo tanto, a través de los factores críticos de éxito se centra la atención en lo importante estratégicamente y se enfoca la aplicación correcta de los recursos para la creación de ventaja competitiva (Romero, Noriega, Escobar, & Ávila, 2009).

Los factores críticos de éxito surgen de influencias dominantes que tienen el potencial de afectar positiva o negativamente al logro de la misión (Pinto, 1986), por lo que una vez que se ha desarrollado una propuesta de valor, es necesario que su plan de aplicación tanto hacia el interior de la organización como hacia afuera de ella, consideren aquellos elementos que pueden hacer posible o pueden obstaculizar el desarrollo de dicho plan.

El desarrollo organizacional que lleve a la creación o mejora de los recursos y capacidades necesarios para el despliegue estratégico de la propuesta de valor, así como las labores de posicionamiento a partir de la misma, requieren de la participación de determinados stakeholders cuya actuación puede potenciar o restringir este proceso. El desarrollo organizacional regularmente tiene que ver con equipo humano, proveedores y asociados comerciales, y en el caso de adquisición de activos puede requerir de la participación de aquellos stakeholders que financien dichas inversiones, como pueden ser accionistas, entidades financieras, entidades gubernamentales de apoyo, etc. Por otro lado, en el tema del

posicionamiento es muy relevante la acción de los clientes directos, de los consumidores finales, de los medios de comunicación y del público en general, el cual incluye a organizaciones sociales, tanto civiles como gubernamentales. Uno de los pilares centrales de los factores críticos de éxito descansará sobre la habilidad de la empresa para generar este desarrollo organizacional.

Adicionalmente, al considerar que la misión, como punto de inicio de la estrategia general de la organización, debe incluir las expectativas de los grupos stakeholders relevantes pues el nexo existente entre los factores claves de éxito y los stakeholders es directo. El logro de la competitividad estará en función de que la estrategia para alcanzarla se apoye en el cumplimiento de las expectativas de los diferentes stakeholders. De esta manera, dicho cumplimiento será el que motive la participación de los stakeholders para llevar a cabo o viabilizar el desarrollo de las acciones debidas a la estrategia, conformando el marco de influencias dominantes de las que habla (Pinto, 1986). Por lo tanto, los factores críticos de éxito para el despliegue estratégico lo constituyen, también, aquellos intereses de importancia para los stakeholders relevantes, que son aquellos con capacidad de afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos estratégicos.

La propuesta de valor debe ser evaluada en relación a su impacto hacia cada stakeholder con sus respectivas expectativas, las cuales fueran integradas a la misión como el propósito hacia cada stakeholder. Para ello la evaluación debe responder a preguntas tales como: ¿Qué grado de participación se requiere de determinado stakeholder para llevar adelante la propuesta de valor? y ¿Cómo cumplir las expectativas de dicho stakeholder para motivar su participación?, las cuales también pueden requerir un planteamiento en otro sentido: ¿Qué grado de afectación tiene la propuesta de valor hacia las expectativas de determinado stakeholder? y ¿Cómo cumplir sus expectativas para conseguir su aprobación? Aquellas respuestas a estas preguntas que sean significativas para el desarrollo de la propuesta de valor se convierten en factores críticos para el éxito de la estrategia planteada.

En resumen, bajo una visión sistémica, el análisis de la propuesta de valor en base al impacto de los intereses y expectativas de los stakeholders de la organización, permitirá definir los factores críticos de éxito que requieren integrarse al desarrollo organizacional para sustentar debidamente la propuesta de valor y el posicionamiento en base a la misma. Consecuentemente, los factores críticos de éxito determinarán elementos claves de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos estratégicos buscados a través de la oferta de valor.

Es importante que el grado de satisfacción de las expectativas de los stakeholders que participan en la realización de la propuesta de valor llegue a un punto tal que se genere compromiso y deseo de participación, por lo que es importante que los elementos que conforman el desarrollo de la propuesta sean concebidos de tal manera que despierten el interés y motiven la participación de los stakeholders relacionados con ella. Bajo esta concepción la propuesta de valor puede alcanzar el nivel de generación multidimensional de valor, el cual se puede esquematizar conforme el gráfico # 3.7, en el cual se hace una ampliación del esquema presentado en el gráfico # 3.3, incluyendo el tema estratégico desde el nivel macro.

GRÁFICO # 3.7

GENERACIÓN MULTIDIMENSIONAL DEL VALOR A PARTIR DE LA MISIÓN Y VISIÓN

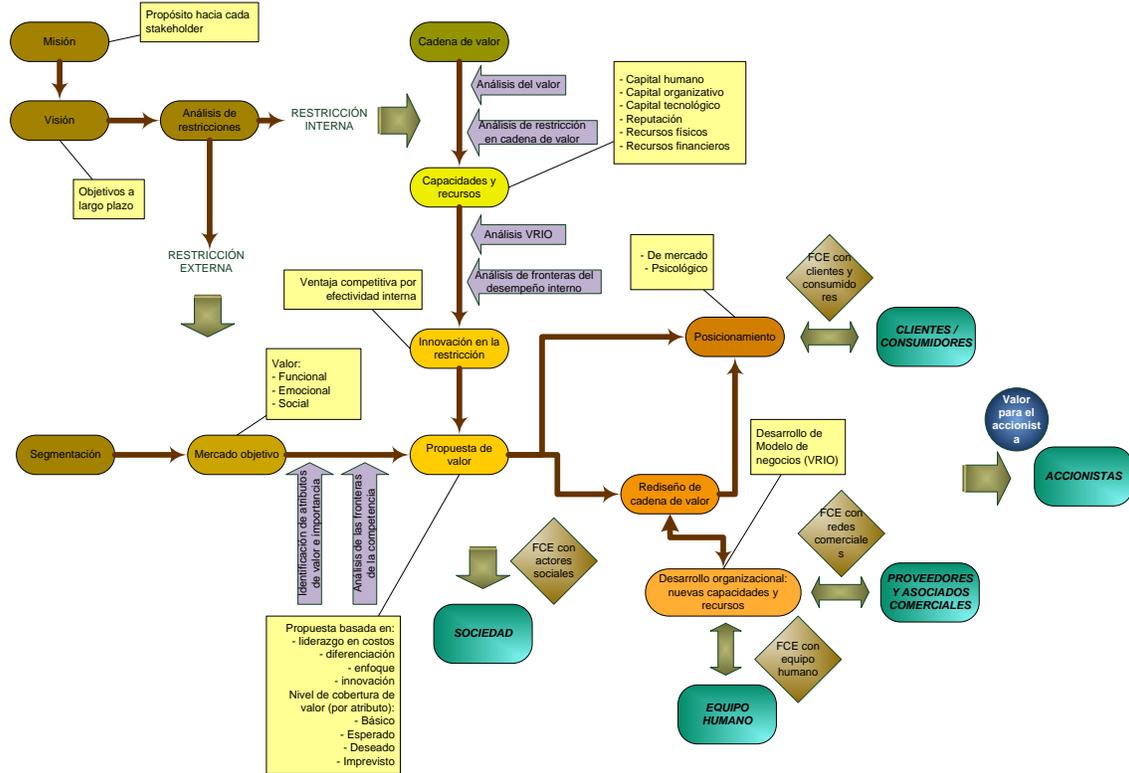


Gráfico elaborado por el autor

En este esquema, que complementa los conceptos planteados en el gráfico # 3.3, se incluye el punto de partida macro de la organización, dado por su misión y visión. En pos de lograr la visión, definida en función de objetivos pragmáticos, es necesario determinar qué tipo de limitación existe para alcanzarla, ya que si se debe a una restricción de capacidad interna, es necesario determinarla y superarla, sobre la misma base de análisis de la cadena de valor y de los recursos y capacidades. El análisis interno resulta igualmente útil como una base de soporte de la propuesta de valor aún cuando la restricción sea externa, ya que en función de esta se moldeará el diseño organizacional y se desarrollarán los recursos y capacidades que dicha propuesta requiera.

En miras hacia el crecimiento, las empresas deberían apuntar al punto de quiebre de las limitaciones internas, siempre y cuando sean estas las que limitan alcanzar la visión, lo cual inevitablemente las enfrentará con las restricciones de mercado.

Para la aplicación de la propuesta de valor, es importante considerar que aquellos aspectos que involucran la aprobación o participación de los diferentes stakeholders, se transforman en factores claves de éxito (FCE). Conforme lo planteado en el gráfico # 3.4 sobre la secuencia de generación de valor, finalmente el éxito que logre la aplicación de la propuesta competitiva, que a su vez incluye la generación de valor para los diferentes stakeholders, generará valor para los accionistas.

3.3.2 – DEFINICIÓN DE LA OFERTA DE VALOR

3.3.2.1 – Características y potencialidades de la oferta de valor

La propuesta de valor puede partir de dos situaciones antagónicas: una en la que la capacidad de respuesta de la empresa no alcanza a cubrir la demanda existente y otra en la que la empresa tiene capacidad excedente para su demanda actual. En el primer caso, en el que la restricción se encuentra dentro de la empresa, el análisis causal puede arrojar soluciones hacia diversos tópicos, como pueden ser cambio de métodos, redistribución de carga interna y a terceros, incremento de capacidad instalada, incremento de capacidad operativa, entre otros.

Todos aquellos caminos que involucren un cambio en las políticas explícitas o implícitas bajo las cuales opera la empresa, requieren de un liderazgo capaz de impulsar dichos cambios, respaldado por aspectos derivados de los mismos, que generen un impulso motivador en su equipo humano. Este impulso motivador debe llevar consigo elementos que permitan alinear al equipo humano con la estrategia empresarial, los cuales, según lo esquematizado en la tabla # 2.5, parten de una percepción de valor por parte de los integrantes del equipo humano en cuanto a desarrollo personal y satisfacción en el trabajo, por lo que, tanto la propuesta de valor como el impulso dado por el líder, deben conducir al desarrollo de un trabajo motivador que presente oportunidades de desarrollo y superación. Bajo estas condiciones a empresa podrá conseguir el desarrollo de su capital humano, conformando un equipo motivado y competente.

Otro tema que puede resultar aplicable, tanto en restricciones internas como en externas, es la participación de proveedores, distribuidores u otro tipo de asociados comerciales, cuya participación puede expandir la capacidad interna, al liberar parte de su carga hacia los otros participantes de las redes comerciales. Al igual que permite aprovechar de capacidades y recursos adicionales a las que posee la empresa. Obviamente esto puede resultar en el hecho de tener que compartir parte de las ganancias que se espera obtener con las otras empresas partícipes, por lo que su aplicación debe analizarse en función de lograr un mutuo beneficio, traducido en rentabilidad y crecimiento para la red comercial y cada uno de sus integrantes.

La gestión basada en la restricción interna, acorde con el planteamiento de Goldratt & Cox (La Meta, 2004) permite canalizar la los esfuerzos y recursos de la empresa hacia el máximo aprovechamiento y mejoramiento de la restricción, lo cual le permite a la organización internalizar un sistema operativo con esta filosofía, el mismo que deriva en una integración de estos elementos dentro de su cultura organizacional. Sobre esta base se facilita construir estrategias que ataquen otra restricción, la cual puede darse al existir cambios significativos en los productos o servicios ofertados o introducción de nuevos, que alteren la carga de trabajo de tal manera que se desplace la restricción hacia otro punto dentro de la organización.

El momento en que el grado de mejora alcanzado sobre la restricción interna le permite a la empresa un nivel de capacidad excedente sobre la demanda existente, la restricción interna

deja de ser la limitante del sistema como tal, ya que la capacidad de lograr un desempeño superior estará dada por el mercado (Goldratt & Cox, La Meta, 2004).

Para superar una restricción externa, la oferta de valor de la empresa debe ser tal que logre generar valor para el cliente, hasta un punto de diferenciación tal que sea percibido como un nivel superior de valor. Tomando los conceptos de la “teoría de recursos y capacidades”, en la medida en que esta propuesta de valor se desarrolle sobre competencias propias e inimitables de la organización, dadas por su heterogeneidad (Barney J. , 1991), mayor fortaleza tendrá para sostenerse en el tiempo.

3.3.2.2 – Generación de activos intangibles

Las estrategias cimentadas sobre una propuesta de valor que supere una restricción interna o externa a la empresa deben buscar una diferenciación suficientemente significativa para que esta repercuta en los beneficios buscados. Es importante que las estrategias de largo alcance, como regularmente tiene que ser la estrategia general de la compañía, conlleven elementos que sostengan el nivel competitivo alcanzado a lo largo del tiempo, para cuyo efecto es prácticamente una necesidad la generación de intangibles como un elemento estratégico de sostenibilidad de los resultados y diferenciación lograda a través de la propuesta de valor.

Al desarrollar una propuesta de valor, esta puede involucrar una serie de cambios, inversión de recursos, esfuerzos y tiempo, que deben generar resultados en un horizonte temporal suficientemente amplio para justificar dichos esfuerzos. El sostenimiento de una posición competitiva va a depender de las barreras para replicarla, que se hayan creado a través del desarrollo de los diferentes elementos de la propuesta de valor.

Conforme sostiene Barney J. (1991), la heterogeneidad de los recursos y capacidades es lo que hace que el desempeño de empresas similares se manifieste con resultados diferentes. Por esta razón, cuanto más heterogéneos sean los recursos y capacidades desarrollados, mayores fortalezas tienen las ventajas competitivas para sostenerse en el tiempo.

Esta heterogeneidad, que se puede analizar bajo el modelo VRIO de Barney & Griffin (1992), está relacionada en gran medida con aquellos recursos y capacidades intangibles, frutos del proceso de crecimiento propio de la empresa, que han pasado a formar parte de sus componentes estructurales. Entre estas se puede mencionar algunas debidas a la actuación hacia los clientes y ante el entorno como son: la reputación e imagen corporativa, la legitimidad social, el posicionamiento de marca, el portafolio de clientes, el conocimiento del mercado, los canales de suministro, el nivel de servicios y valor entregados, los acuerdos comerciales y alianzas estratégicas con empresas de sus redes comerciales, los acuerdos cooperativos. Entre las debidas a recursos y capacidades al interior de la organización se pueden citar a: capital intelectual y humano, conocimiento tecnológico (know how), rutinas organizativas, cadena de valor, modelo de negocios.

Entre las resultantes del desarrollo de la propuesta de valor, es importante que las capacidades intangibles que se generen de la misma pasen a formar parte de la estructura sistémica de la organización.

Al analizar los diferentes recursos y capacidades citadas en el párrafo anterior, es evidente que cada uno de ellos lleva inmerso la participación de al menos a un grupo stakeholder, a su vez hay que tomar en cuenta que cualquier acción que tome la empresa lo hará a través de su equipo humano. Estos hechos conducen a dos reflexiones importantes: primero, la aplicación o aprovechamiento de las capacidades intangibles requieren de los stakeholders relacionados con ellas y segundo, el pleno desarrollo de las capacidades intangibles y su internalización como un activos de la empresa, requiere de un equipo humano capaz y motivado para llevar adelante esta tarea.

En consecuencia, se necesita generar una relación de mutuo beneficio con los stakeholders relacionados con la estrategia competitiva, plasmada en su propuesta de valor, a través de la cual la empresa satisfaga las expectativas de dichos stakeholders, a un nivel que los motive a participar para el éxito de la mencionada propuesta. Esta participación debe permitirle a la empresa capitalizar las acciones en activos intangibles de difícil replica por la competencia, que fortalezcan su posición competitiva y la sostengan en el tiempo.

3.3.2.3 – La oferta de valor en la cadena de suministro

Uno de los activos intangibles que le permite a la empresa ampliar sus recursos y capacidades, tanto físicas como intangibles, más allá de sus propias fronteras, es el desarrollo de una propuesta de valor que integre a otras empresas partícipes de la cadena de abastecimiento o suministro. Las barreras producto de esta integración representan elementos de sostenimiento importantes para la ventaja competitiva desarrollada a través de la propuesta de valor. A su vez esta integración puede ser analizada bajo un concepto global de generación de valor que lleve a optimizar los procesos globales, en la medida en que las empresas integren sus sistemas operativos bajo este concepto.

Es importante que la integración de recursos y el desarrollo de capacidades a través de la cadena de abastecimiento, se realice bajo un marco de confianza, interés mutuo y participación decidida de las partes involucradas. Es necesario además que los elementos desarrollados de esta integración tengan un carácter sistémico que los permita convertirse en un verdadero activo intangible. La integración de la cadena de abastecimiento puede partir de un acuerdo asociativo entre empresas cuyo nivel de intereses mutuos en el mismo negocio es significativo o puede estar propiciada por una empresa integrante de la cadena, que tenga suficiente poder o relevancia dentro de la misma para empujar por este camino a sus empresas relacionadas, como ha ocurrido en ciertos casos tales como las ensambladoras de vehículos que hacen que sus proveedores tengan que participar conforme sus requerimiento en la implantación de sistemas y procesos enfocados en la generación de valor de toda la cadena,

para lo cual los tres principales fabricantes estadounidenses⁸⁸ establecieron inclusive la norma QS 9000 (AIAG, 1998), la cual fue tomada y adaptada por ISO como una norma internacional, bajo el título de norma ISO/TS 16949. Otro ejemplo en el mismo campo es la implantación del sistema justo a tiempo (JIT) por parte de Toyota, el cual igualmente requiere de una interacción muy coordinada con sus proveedores.

Hay que considerar que la integración de la cadena de abastecimiento no evita que al ser empresas independientes, sus diferencias estratégicas u operativas puedan poner en peligro dicha integración, por ello se deben buscar y reforzar los elementos de sostenimiento mutuo de las ventajas competitivas entre los miembros de la cadena. Estos elementos de sostenimiento pasan a ser factores conjuntos y críticos de éxito que, tal como se detallaron en el apartado # 3.3.1.2 están ligados a la actuación de los stakeholders relacionados con ellos, sin embargo, en el caso de la cadena de abastecimiento es importante considerar que en base a la gestión de estos factores críticos de éxito se debe propiciar una uniformidad de respuesta de los stakeholders a lo largo de las diferentes empresas, direccionada para alcanzar la ventaja competitiva buscada a través de la propuesta de valor. De esta manera se conseguirá que la cadena como un todo, así como cada una de las empresas partícipes de la misma, tenga una actuación consistente que refuerce la ventaja competitiva y cuyos resultados sean beneficiosos para todas ellas, a la vez que se sostenga en base a los beneficios que brinde para cada uno de sus diferentes stakeholders.

La fortaleza que logra una cadena de abastecimiento bien integrada representa una potencial barrera competitiva muy fuerte para sus integrantes frente a la competencia. El desarrollo de redes comerciales fuertes se convierte en un valioso intangible y un poderoso elemento competitivo.

El fortalecimiento de la cadena de valor y de sus empresas vinculadas puede institucionalizarse a través de clústeres, integrados verticalmente. Tomando el concepto de la OECD (1999), de que los clúster son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes, ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”, lo que lleva el concepto clúster más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas.

Los vínculos que se desarrollan en el marco de un clúster pueden ser de tipo comercial o vínculos tecnología, conocimiento e innovación, lo cual puede derivar inclusive en alianzas estratégicas con otros tipos de organizaciones como las educativas o de apoyo a la investigación (OECD, 1999). Para considerar el aporte que realiza un clúster en el plano competitivo, hay que tener presente que un clúster se define en función de la demanda que satisface, ya que el mercado determina el valor que produce un sistema y permite identificar los elementos que lo conforman y las funciones que estos cumplen. Según Buitelaar (2000), según este autor, estas determinaciones requieren comprensión estratégica del mercado.

⁸⁸ La norma QS9000 se la desarrollo entre Chrysler Corporation, Ford Motor Company y General Motors Corporation, quienes conformaron la AIAG (Automotive Industry Action Group), la primera edición de esta norma entró en vigor en 1994.

El aporte de los clústeres, sean estos referidos a una integración horizontal o vertical, según Albuquerque (2006), debe incluir dentro de sí los mecanismos de aprendizaje entre los agentes implicados. El fortalecimiento de la cadena de valor gracias a la acción mancomunada de las empresas que conforman el clúster permite generar un activo intangible que trasciende las fronteras de cada empresa por separado, ya que se desarrolla sobre los recursos y capacidades de la cadena como un todo. Esta característica acentúa su heterogeneidad volviéndola en muchos casos más difícil de imitar que si se tratase de empresas individuales. Por consiguiente, la integración de la cadena de valor a lo largo de la cadena de suministro, a través de clústeres representa una fuerte plataforma para sustentar una propuesta de valor y sostener una posición competitiva.

3.4 - EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS: CONCLUSIONES

En el marco del desarrollo competitivo se requiere plasmar la estrategia empresarial en una propuesta de valor enfocada en el direccionamiento estratégico dado por la visión y misión, considerando que tanto la visión como la misión no deben ser meros enunciados motivadores, sino que deben representar los principios que marcan la operación de la empresa y los grandes objetivos a largo plazo que esta persigue.

Dicha propuesta de valor debe recoger e impulsar el concepto de valor apreciado como tal por el mercado objetivo. La determinación del mercado objetivo debe partir de un buen trabajo de segmentación que considere los aspectos que marcan la decisión de compra del consumidor y que definan segmentos atractivos para el negocio.

Para conseguir una posición competitiva significativamente diferenciadora sobre la competencia, la propuesta de valor debe representar un incremento en la percepción de valor por parte del cliente, lo cual requiere que, para definir la propuesta de valor, se hayan considerado los aspectos que impactan en dicha percepción, sean estos del campo de evaluación funcional, como del emocional o del social.

El desarrollo de una oferta de valor claramente diferenciadora requiere apalancarse sobre un aspecto que esté limitando la consecución de los objetivos estratégicos. La determinación de las restricciones, ya sean internas o externas, cuya ruptura puede colocar a la empresa en un diferente nivel competitivo, requiere explorar los límites de desempeño interno así como los límites de satisfacción del cliente establecidos en el mercado, en otras palabras, requiere poner en tela de juicio aquellos paradigmas que determinan el escenario actual.

El posicionamiento de la oferta de valor requiere que exista consistencia entre el aspecto comunicacional y la oferta real que brinda la empresa. Es importante que la empresa cuente y/o desarrolle los recursos y capacidades necesarias para alcanzar dicha consistencia, para lo cual debería tenerse claro cuáles son los factores críticos de éxito que posibilitan alcanzar el nivel de desempeño esperado. La participación de los stakeholders ligados a este desarrollo de recursos y capacidades y, por ende, ligados al desarrollo de una posición competitiva, es un determinante de los factores críticos de éxito.

El desarrollo de los recursos y capacidades a través de la participación de los stakeholders, ya sean estos el equipo humano de la organización, los relacionados comerciales u otros que, según sea el caso, están ligados al tema, derivará en la generación de activos intangibles propios de la empresa o grupo de empresas ligadas entre sí a través de la cadena de suministro. La sostenibilidad de una posición competitiva estará dada por la heterogeneidad de dichos intangibles, la cual se traduce en la dificultad de imitación de los recursos y capacidades que llevan a sostener las ventajas competitivas. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta que el trabajo de generación, internalización y sistematización de los recursos y capacidades nace de un desarrollo organizacional que integre a los diversos elementos y, por consiguiente, a los diferentes stakeholders que posibilitan alcanzar el nivel de desempeño requerido.

La generación de ventajas competitivas y su efecto hacia alcanzar un posicionamiento sólido, consistente y sustentable, requiere de un trabajo integral en la organización, que parta de los objetivos macro de largo plazo, bajo el cual se alinee el desarrollo competitivo y abarque los aspectos tanto internos como externos que lleven a generar una propuesta de valor claramente diferenciadora y de fuerte impacto hacia el mercado. Esta a su vez debe traducirse en resultados para la compañía, los cuales, según el concepto de misión planteado, deben beneficiar a las diferentes stakeholders, acorde a las expectativas de cada uno de ellos.

A través del modelo esquematizado en el gráfico # 3.7, que plantea la generación de valor desde una perspectiva multidimensional (valor para la empresa y valor para cada stakeholder), se visualizan los puntos de participación de los stakeholders en el desarrollo competitivo, los cuales se sustentan en los puntos de confluencia de los intereses tanto de la empresa como de cada grupo stakeholder, tales como los señalados en la tabla 2.5, en la que presentan puntos de alineación de los stakeholders en la estrategia empresarial. Sobre estos conceptos, a su vez se cimienta la secuencia de generación de valor hacia los stakeholders, esquematizada en el gráfico # 3.4. El modelo de generación multidimensional de valor (ver gráfico # 3.7), sirve de sustento para desarrollar el método de evaluación así como la investigación de campo que se presentan en el capítulo siguiente.

CAPITULO 4:
ESTUDIO DE CAMPO

4- ESTUDIO DE CAMPO

4.1- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN

4.1.1- Proceso de evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders

4.1.1.1 – Participación de los stakeholders en la oferta de valor

Conforme el planteamiento presentado en el apartado 3.3.1.3, a través del cual se incluye la participación de los stakeholders en el proceso de desarrollo estratégico como parte constitutiva de los factores críticos para su éxito, es importante revisar las bases que sustentan esta generación de la oferta de valor y sobre las cuales actúan los stakeholders. Para alcanzar el desarrollo competitivo el proceso estratégico debería partir de la concepción a nivel macro de los lineamientos bajo los cuales la empresa se desenvuelve.

Como un primer paso es necesario clarificar el propósito de la organización para con sus diferentes partes involucradas, por lo que el planteamiento de una misión o propósito organizacional debe incluir las expectativas de los grupos stakeholders relevantes. Es importante que se incluyan las expectativas que representen valor significativo para cada stakeholder. A través de la misión, la empresa debe definir los lineamientos bajo los cuales se cumplirán dichas expectativas⁸⁹. La determinación de la misión abarca mucho más que una declaración escrita que clarifique y exponga el propósito de la organización, ya que es inclusive más relevante la aplicación práctica que esta tenga, en la medida en que sea la política en base a la cual se toman las decisiones sobre los diferentes temas y aspectos relativos a la operación de la empresa. Vale aclarar que la meta de las empresas no es alcanzar

⁸⁹ Los grupos genéricos de stakeholders y sus expectativas igualmente bajo un concepto genérico, presentados en los apartados 1.1.2.3 y 2.2.3 sirven como una guía de aplicación, pero no constituyen una regla general, ya que cada organización e particular debe determinar cuáles son sus stakeholders relevantes y cuáles son sus expectativas significativas que necesita satisfacer.

competitividad, en su lugar, la competitividad permite alcanzar de una manera sostenible los beneficios demandados por las diferentes partes que conforman estas organizaciones⁹⁰.

El sostenimiento de la misión es un proceso compensador que busca darle estabilidad al sistema de la empresa, sin embargo el entorno en el que se desenvuelven las empresas no permite que estas sostengan sistemas estáticos. El planteamiento de objetivos que modifiquen el estado presente hacia un nuevo nivel de desempeño representa crear un proceso reforzador ascendente⁹¹, cuyas directrices y puntos de referencia se manifiestan a través de la visión de la empresa y los objetivos y metas específicas que se deriven de esta. Para el planteamiento de la visión es necesario considerar el estado presente, respaldado por la misión y sobre este plantear el diferencial de desempeño aspirado, el cual puede mantener o modificar aspectos relativos a la misión.

Goldratt plantea la aplicación del TOC para lograr una “Visión viable”, que se traduce en mantener una empresa siempre próspera, que genere continuamente valor significativo para sus diferentes stakeholders. Con este fin, las empresas deberían apuntar a incrementar continuamente sus ventas y consiguientemente sus ganancias, Goldratt E. (Vision viable, 2007) inclusive habla de un crecimiento exponencial de las mismas, para lo cual es necesario desarrollar una ventaja competitiva decisiva, la cual satisfaga una necesidad significativa de los clientes hasta un punto que ningún otro competidor lo pueda hacer. La oferta de valor debe ser tal que el mercado no la pueda rechazar. A su vez la compañía debe contar con las capacidades y recursos necesarios para llevarla adelante y su equipo ejecutivo debe ser capaz de implementarla.

El desarrollo de las acciones de mejora para incrementar la oferta de valor, derivadas de la visión, debe llevarse a cabo en paralelo a la operación regular de la empresa y sus mejoras deben incluirse al sistema operativo, para ello es necesario la participación del equipo humano más la eventual integración de las redes comerciales de la empresa y, en ocasiones puede ser necesaria inclusive la participación de otros stakeholders como entidades gubernamentales, instituciones académicas u otros.

El punto de partida para desarrollar la visión requiere determinar qué es lo que limita el desempeño actual del sistema para alcanzar los objetivos derivados de la visión. Conforme el planteamiento de Senge (1998) es necesario encontrar el punto donde apalancar el desarrollo del proceso de cambio. A su vez, tomando el concepto de Goldratt E. (La Decisión, 2009), sobre la simplicidad inherente, que sostiene que mientras mayor interdependencia existen entre las partes de un sistema, menor es su grado de libertad y por lo tanto puede modificarse el desempeño de todo el conjunto al actuar sobre la restricción del mismo.

⁹⁰ Este concepto aplica la concepción de la empresa como organización social generada por la participación de diferentes actores, en busca de crear beneficios mutuos y que interactúa con el entorno social en el que se desenvuelve.

⁹¹ Senge (1998) sostiene que un proceso es reforzador cuando sus resultados provocan que este genere un nuevo ciclo de actividades que cobra mayor intensidad, participación, fortaleza o alcance y cuyos resultados son cada vez mayores.

La restricción del sistema puede encontrarse dentro o fuera de la empresa, para tratar el caso de restricciones internas, en las cuales la demanda existente en el mercado supera la capacidad de la empresa para atenderlo (Goldratt & Cox, La Meta, 2004), es necesario partir de la determinación y conocimiento pleno de la restricción. Resulta de mucha utilidad el análisis a través de la cadena de valor, ya que permite la identificación del recurso en el que se presenta la restricción, así como las interacciones entre los diferentes procesos, en su relación con aquellos en los cuales está presente el recurso de capacidad restrictiva. Dichas interacciones llevan a comprender los efectos, tanto directos como colaterales, sobre acciones que se tomen hacia el mejoramiento del sistema sobre la restricción. Es necesario además, someter a un análisis crítico a aquellos paradigmas que determinan la manera como se está operando dicha restricción, y que, eventualmente pueden estar actuando como los limitantes sobre la misma. La capacidad física de la restricción más los paradigmas empleados para su operación definen las fronteras del desempeño interno del sistema, en aras a conseguir sus objetivos.

Los recursos y capacidades con que cuenta la compañía, bajo la óptica de diferenciación debido a su potencial condición VRIO (Barney & Griffin, 1992), deben ser examinados sobre el aporte que pueden hacer hacia el mejoramiento sobre la restricción y utilizados para generar una propuesta de valor sostenible y significativa, con la cual se pueda lograr un incremento en la capacidad de la empresa que lleve la restricción fuera de sus límites internos.

Cuando la restricción se encuentra externa a la empresa, los análisis deben enfocarse en el mercado. Es necesario partir de una buena segmentación con la cual se defina el mercado objetivo, en el cual se defina el valor para el cliente en sus diferentes dimensiones: funcional, emocional y social. Con estos conceptos claros, se facilita la definición de los atributos que representan valor para el cliente y su grado de importancia. El nivel de desempeño actual, tanto de la empresa como de la competencia, con relación a dichos atributos, pone en evidencia oportunidades para el desarrollo competitivo. En este caso es necesario cuestionar los paradigmas bajo los cuales actúan los diferentes participantes en determinado mercado, estos van a definir las fronteras de la competencia y son una fuente potencial para el desarrollo de ventajas competitivas.

En conclusión, el proceso estratégico de formulación de la oferta de valor, requiere partir de la misión y visión, concebidas no solo como un marco de referencia general sino como las guías del desarrollo competitivo. Estas definiciones estratégicas dan las pautas para el comportamiento de la organización hacia sus diferentes partes interesadas y marcan el sendero de los objetivos de la organización. Bajo este marco, el desarrollo en detalle de la propuesta de valor lleva a considerar aspectos internos y/o externos sobre los cuales se pueda apalancar dicha propuesta y generar ventajas competitivas significativas, las cuales tengan sustento en los recursos y capacidades de la organización.

4.1.1.2 – Evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders

Para evaluar la aplicación estratégica de los stakeholders, es importante definir los aspectos en los cuales su participación tiene un efecto significativo, así como las resultes de esta participación, a través de las cuales se pueda establecer los criterios de evaluación.

La actuación de los stakeholders frente al planteamiento y aplicación estratégica genera interacciones empresa – stakeholders, las cuales cuando conllevan un aporte significativo en pro del plan estratégico, se convierten en capacidades intangibles. El nivel de fortaleza estratégica que alcancen estas capacidades puede evaluarse a través de los conceptos de Barney & Griffin (1992).

Según el esquema presentado en la tabla # 1.3, los stakeholders pueden clasificarse en cinco principales grupos genéricos, dentro de los cuales pueden estar contenidos la gran mayoría de stakeholders específicos, sin embargo aquellos que participan directamente en la generación de valor y cuya presencia es una constante en la generalidad de las organizaciones, son el equipo humano y los proveedores. Esta generación de valor llega al otro grupo stakeholder: los clientes, sean estos consumidores finales, clientes corporativos o integrante de la cadena de distribución. Por ello es necesario que las interacciones con estos grupos sean evaluadas bajo la óptica de los recursos y capacidades.

Adicionalmente se debe considerar que la interacción empresa- stakeholders desarrolla activos intangibles, un activo intangible es a su vez un recurso o capacidad igualmente intangible con que cuenta la empresa. La capacidad de aprovechar dicho intangible en el plano estratégico dependerá de las condiciones diferenciadoras del mismo, en este sentido, Huerta R., Navas L., & Almodóvar M. (2004) hablan de la heterogeneidad y la movilidad imperfecta, pero a su vez los recursos y capacidades producto de esta interacción empresa – stakeholders se pueden evaluar bajo la óptica del modelo VRIO propuesto por Barney & Griffin (1992).

Previo a esta evaluación, es importante hacer referencia a la clasificación de los recursos o capacidades intangibles presentada por Sánchez M., Melián G., & Hormiga P. (2007), según la cual, a través de la interacción con los stakeholders se generan componentes del capital intelectual de la compañía, el cual según estos autores se divide en varias tipologías de capacidades o “capitales”: capital estructural, capital humano y capital relacional. De estas tipologías, el capital humano y el capital relacional son aquellas inherentes a la interacción con los stakeholders, por lo que la evaluación del aporte de los stakeholders en el plano estratégico debería considerar estos dos aspectos.

En cuanto al capital humano se torna importante evaluar los aspectos de competencia para desarrollar efectivamente sus labores, actitud o motivación e integración que posibilite el desarrollo del capital intelectual de la compañía. En tanto que en el capital relacional los elementos relevantes son aquellos que generan reputación e imagen corporativa los cuales apunten a legitimar la actuación de la empresa y generar posicionamiento de marca, alianzas y redes comerciales y fidelidad de clientes.

Al integrar los componentes del capital intelectual debidos a la interacción de la empresa con sus stakeholders con el método de análisis planteado por Knott P. (2009), mediante el cual se busca definir recursos y capacidades capaces de generar ventajas competitivas sostenibles, con la aplicación de los conceptos VRIO de Barney & Griffin (1992), es posible evaluar el impacto que tienen los stakeholders en la estrategia competitiva de cada empresa. Al tratarse de elementos intangibles estos se alinean con el concepto de la competitividad basada en un modelo de negocios planteada por Ruelas-Gossi (2004).

4.1.2 – Método de evaluación de la aplicación estratégica de los stakeholders

Conforme la base teórica previa, la secuencia de pasos para la evaluación se la puede establecer de la siguiente manera:

- 1- Determinar los elementos constitutivos del capital intelectual, relativos al capital humano y capital relacional, relacionados con los stakeholders
- 2- Evaluar cuan valiosos son, en cuanto a su capacidad para generar valor para el cliente
- 3- Evaluar cuan organizados son, es decir que tanto la compañía tiene procesos establecidos que permitan su aprovechamiento estratégico
- 4- Evaluar su rareza, en cuanto a si otras empresas cuentan con recursos y capacidades iguales, en este punto se busca determinar su heterogeneidad.
- 5- Evaluar su inimitabilidad o dificultad de imitación, a lo cual aporta el tema de la movilidad imperfecta que puede presentarse en el caso de capacidades intangibles producto de una interrelación entre empresa y stakeholders.
- 6- Determinar que tanto se entrelazan y refuerzan las capacidades intangibles entre sí, para esta última fase es necesario evaluar todo el conjunto de capacidades integrantes del capital intelectual debidas a la interacción de la empresa con sus stakeholders relevantes.

El nivel de impacto que un stakeholder tenga sobre la competitividad de determinada compañía, va a depender de que tan integradas a la estrategia competitiva de la empresa estén las capacidades intangibles que se generan gracias a la interacción entre la empresa y dicho stakeholder y que califican como un elemento diferenciador competitivo. Esta última calificación se refiere al nivel de cumplimiento de las condiciones VRIO que se evalúan con el método referido en el presente numeral. De manera similar, el impacto potencial que puede llegar a tener un stakeholder en el plano competitivo depende de que tan consistentes con la estrategia competitiva de la empresa sean dichas capacidades intangibles.

4.1.2.1 – Aplicación de la evaluación del impacto estratégico de los stakeholders en las industrias de la provincia de El Oro: Diseño de la investigación de campo

En concordancia con el esquema propuesto por Kinnear & Taylor (2000) para la ejecución del proceso de investigación de mercados, se parte del objetivo específico para la presente investigación de campo, el cual es: Determinar los efectos que se derivan de la aplicación de los elementos que relacionan a los stakeholders con la competitividad, en empresas industriales de la provincia de El Oro, y de las necesidades de información que demanda dicha investigación, para lo cual es necesario recolectar información del medio en la que se puedan evaluar efectos en la competitividad debidos a la acción de los stakeholders, del medio industrial de la provincia de El Oro. La investigación se la desarrolla a través de encuesta a empresas del grupo objetivo de la investigación de manera exploratoria. Se trabaja con datos primarios obtenidos directamente en las empresas del campo de estudio.

4.1.2.1.1 – Procedimiento de recolección de datos

Se aplicará una encuesta conforme los parámetros establecidos para la aplicación del modelo VRIO, descrita en el apartado # 4.1.1.2.1, para lo cual se emplea el formulario de encuesta (ver apéndice A), el cual está conformado por grupos de 6 a 9 preguntas de opción múltiple que definen el nivel de impacto de cada aspecto consultado, las cuales en algunos casos complementan la información obtenida a través de preguntas abiertas adicionales sobre el tema tratado.

Los parámetros a evaluar a través de la encuesta son el capital intelectual en sus ramas: capital humano y capital relacional derivados de la interacción entre empresa y sus stakeholders. En cuanto al capital estructural, el método de evaluación incluye la parte del nivel de organización de la empresa para el aprovechamiento de las capacidades, que viene a ser la generación de capital estructural organizativo por parte de la empresa.

Para establecer un marco de aplicación general al universo objeto de estudio, se trabaja con elementos de evaluación genéricos, dejando un margen para especificar ciertos aspectos relevantes propios de cada evaluación, no considerados en el modelo genérico.

Para el facilitar el procesamiento de la información se evalúa cada uno de los grupos genéricos de stakeholders predefinidos para el efecto: equipo humano, proveedores, clientes: consumidor final, empresa cliente y/o distribuidores independientes, tomando en cuenta que son los principales grupos responsables de la generación del valor o de su evaluación. A estos se adicionará como un concepto genérico a la sociedad en la cual se diferenciará solamente a los entes regulatorios de los demás actores sociales, con la posibilidad de especificar alguno de ellos que tenga relevancia en determinado aspecto. Se evalúa el estado actual así como las potencialidades presentes aún no explotadas.

Para la elaboración de la encuesta se utiliza la clasificación de los stakeholders planteada en la tabla # 1.3, en el cual se establecen cinco principales grupos de stakeholders: clientes, equipo humano, proveedores, sociedad y accionistas. De estos grupos, se evaluará el impacto de cuatro de ellos: clientes, equipo humano, proveedores y sociedad a través de sus actores sociales, se excluirá el análisis de los accionistas, dado que este grupo como tal no es un partícipe activo en la operación de la empresa⁹², ni es el grupo con el que se podría esperar un desarrollo de capacidades intangibles.

La encuesta se la divide en cuatro secciones de similar estructura, en cada una de las cuales se evalúa parámetros VRIO de cada grupo stakeholder. Con el fin de determinar el estado presente de desarrollo de capacidades intangibles en base a los stakeholders, y por consiguiente, las oportunidades no aplicadas para dicho desarrollo. Esta determinación se basa en la evaluación que realice cada directivo encuestado, conforme los elementos de juicio que posee y que configurar su percepción de los temas consultados.

En todas las secciones se establecen preguntas directamente relacionadas con cada uno de los elementos del modelo VRIO, así como una consulta final sobre el impacto estratégico percibido en cada caso. Como pregunta previa en cada caso se incluye una que clarifique el nivel de desarrollo de cada interacción entre la empresa y el grupo stakeholder, para que sobre esta base se respondan las siguientes preguntas.

Cada grupo establece un universo genérico de integrantes no separados entre sí para el efecto de la evaluación, por lo que la sección de proveedores incluye tanto los de materias primas y suministros como los de servicios, si bien se aclara que se evalúan a aquellos considerados como principales, en base a que sus productos o servicios una participación relevante en las operaciones de la empresa. Para el caso de los clientes, se incluye a los diferentes tipos genéricos de los mismos: consumidor final, clientes corporativos, distribuidores mayoristas y exportadores, comerciantes minoristas, si bien el estudio se enfoca en aquellos que representan el mayor porcentaje de las ventas.

En cuanto a la sociedad, representada por los actores sociales, igualmente la investigación se dirige hacia aquellos que son relevantes para la empresa. En este punto se incluye una pregunta adicional dirigida a determinar que normativa o regulación es, al momento, la más relevante para las empresas.

La sección del equipo humano inicia evaluando una serie de aspectos inmersos en la actuación de este grupo como parte de la organización empresarial. El formato de la encuesta se incluye en el apéndice # A

⁹² La participación de accionistas o dueños en labores directivas de las empresas no corresponde a su actuación exclusiva como accionistas, sino a una función mixta de funcionario – accionista.

4.1.2.1.2 – Determinación de la muestra

Para la muestra se escogen empresas establecidas en la provincia de El Oro, relacionadas con la rama industrial, considerando la misma, la que genera valor agregado gracias a la transformación de los productos tangibles que maneja, por lo tanto se toma como base muestral las empresas clasificadas como manufactureras. La encuesta se realiza durante los meses de septiembre y octubre de 2013.

El marco muestral lo incluyen las empresas tipo industrial, las cuales, según las estadísticas del INEC (2012), se encuentran clasificadas como Industrias Manufactureras que se encuentran activas en la provincia de El Oro, y suman un total de 3557 (ver tabla # 4.1), de este universo de estudio, la mayoría de ellas corresponden a microempresa, la información existente en el INEC (2012) clasifica por tamaño de empresa a 2098 de estas empresas manufactureras, de las cuales el 94,9% corresponde a microempresa, conforme lo demuestra la información extraída de la fuente en mención, la cual se presenta para el caso de las industrias manufactureras en la tabla # 4.2

Tabla # 4.1

Industrias manufactureras de El Oro

CEPAL/CELADE Redatam+ SP 5/3/2014				
Base de datos				
Establecimientos Económicos				
Área Geográfica				
Selección\PROVIN_07.sel				
Crosstab				
de Código CIIU4 - Sección (1 Dígito)				
por Condición de las operaciones - Estado				
AREA # 07	EL ORO			
Código CIIU4 - Sección (1 Dígito)	Condición de las operaciones - Estado			
			Suspensión	
	Activo	Pasivo	Definitiva	Total
Industrias manufactureras	3557	319	1995	5871

Tomado de: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin>

Tabla # 4.2

Clasificación de industrias manufactureras de El Oro por su tamaño

CEPAL/CELADE Redatam+SP 5/3/2014						
Base de datos						
Establecimientos Económicos						
Área Geográfica						
Selección\PROVIN_07.sel						
Crosstab						
de Código CIIU4 - Sección (1 Dígito)						
por Tamaño de la empresa						
AREA # 07	EL ORO					
Código CIIU4 - Sección (1 Dígito)	Tamaño de la empresa					
			Mediana	Mediana		
	Microem	Pequeña	empresa	empresa	Grande	
	presa	empresa	"A"	"B"	empresa	Total
Industrias manufactureras	1992	85	9	6	6	2098

Tomado de: <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin>

En base a estos datos y, aún con esta última consideración sobre la composición del universo muestral por el tamaño de empresa, se toma como marco muestral a los 3557 establecimientos registrados.

Para definir el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula de cálculo, extraída del trabajo de Torres & Paz (2008), para población conocida, pero sin proporción de éxito/fracaso esperada:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Para el cálculo del tamaño de muestra “n”, se realiza en función del tamaño total del universo de estudio, las 3557 empresas manufactureras, con un nivel de confiabilidad del 95%, para lo cual se toma el valor de Z, extraído de la distribución normal (1,96), aceptando que podría presentarse un error estadístico de precisión “e” máximo de hasta 25 %, tomando en cuenta que esta es la variación que podría presentarse en la mayoría de los casos, por la estructura de la encuesta, al ser preguntas de cuatro opciones, que representan grados de calificación de una misma variable. La probabilidad de éxito “p”, o proporción esperada, así como la probabilidad e fracaso “q”, al ser desconocidas, se aplica el valor recomendado más conservador, que es de 0,50 (50%) para cada una de ellas, según lo recomienda el trabajo de Torres & Paz (2008)

$$n = \frac{3557 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,25^2 * (3557 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 15,30$$

Conforme esto resultados la muestra se escoge aproximar al inmediato superior: $n = 16$

4.1.2.1.3 – Recopilación de datos

Se recopila la información a través del formulario de encuesta. Se aplican los conceptos del método de muestreo aleatorio simple, el cual, según Malhotra (2008) permite que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado. Sin embargo en la aplicación de la encuesta, solamente se la puede aplicar a aquellos encuestados que aceptan y dan paso a responder a la misma, lo cual unido a la dificultad para obtener información completa de toda la base de datos con la cual se pueda seleccionar aleatoriamente entre todo el universo⁹³, hacen que la investigación tenga una mecánica con ciertas características que la podrían calificar como no probabilística. Según Malhotra (2008), las muestras no probabilísticas pueden dar buenas estimaciones de las características de la población, sin embargo no permiten evaluar objetivamente la precisión de los resultados de la muestra, por tal motivo los resultados de la investigación cabría tomarlos bajo estas consideraciones.

4.1.2.1.4 – Análisis de datos: Sistema de valoración de resultados

Se aplica estadística descriptiva para el análisis de cada uno de las preguntas, las cuales corresponden a cada una de las variables, las cuales se agrupan por cada stakeholder investigado para dar una medida final del impacto de dicho grupo.

En cada stakeholder a evaluar se inicia con la determinación del estado de desarrollo de la interacción empresa – stakeholder, la cual da una lectura inicial del grado de desarrollo del capital intelectual, la cual se complementa con mayor detalle en los siguientes puntos de evaluación. En el caso del apartado sobre el equipo humano, el estudio se enfoca en el capital humano, en tanto que con los otros stakeholders, en el capital relacional.

El nivel de calificación que la capacidad intangible alcanza mediante la evaluación en los diferentes filtros, establecidos a través de las preguntas secuenciales, determinan qué tanta relevancia y por consiguiente que tanto impacto tiene y puede tener el activo intangible generado por la interacción empresa – stakeholder en la estrategia general de la empresa y por consiguiente en su competitividad.

La evaluación de los parámetros VRIO parte del nivel de desarrollo del capital intelectual, conforme la evaluación con la primera pregunta de cada sección para, en base a esta condición, determinar el grado de valor, organización, rareza e inimitabilidad que tiene dicha

⁹³ En el directorio de empresas del INEC, están registradas solamente 56 correspondientes a actividades manufactureras de la provincia de El Oro, igualmente en la cámara de Industrias de El Oro existen un total de 98 empresas inscritas (Cámara de Industrias de El Oro) de las cuales solamente 51 corresponden a actividades manufactureras, no incluidas en actividades extractivas, acuícolas ni agropecuarias.

condición en el estado presente, al cual se le adiciona la evaluación de su aporte para la estrategia de la empresa. Según los resultados de la evaluación con los parámetros del modelo VRIO se determina el nivel de diferenciación que es capaz de lograrse con el uso estratégico de la capacidad intangible desarrollada con cada stakeholder incluido en el estudio. La pregunta final mide la importancia que la dirección da a la actual condición dentro del plano estratégico.

Otro punto que queda como un aspecto a considerar es el nivel de desarrollo de la interacción empresa – stakeholder, la cual puede representar una oportunidad de desarrollo no explotada, en caso de que no alcance un nivel de desarrollo superior.

Los resultados de la evaluación a las diferentes empresas se consolidarán para obtener un medidor general de la muestra con cada tipología de capital intelectual evaluada: humano y relacional, así como también por cada stakeholder incluido en la evaluación. A través de estos indicadores generales, tanto en sus valores promedio como en su dispersión, permitirán sacar conclusiones sobre el grado de impacto de los stakeholders sobre la competitividad de las empresas incluidas en el estudio⁹⁴, así como sobre sus potencialidades.

4.2- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.2.1- Resultados por grupo stakeholder

La presentación de resultados se la realiza mediante gráficos que permitan visualizar los resultados por cada una de las variables evaluada, así como aquellos que consolidan los resultados por cada grupo stakeholder. El detalle tabulado de dichos resultados se encuentra en el apéndice B.

4.2.1.1- Proveedores

En el estudio del grupo stakeholder: “Proveedores”, se obtienen los siguientes resultados:

Los resultados de las encuestas, a través del estudio de frecuencias presentan la siguiente distribución en cada una de las etapas del análisis VRIO, establecido a través de las diferentes preguntas de la encuesta:

- 1- Valor dado a la relación con los proveedores

⁹⁴ Las empresas en las que se realizó la encuesta son: Digasa, Madec, Pinturama, Embomachala, Ferrimatec, Sudamericana de Refrigeración, Araujo publicidad, Loayza Aluminio & Vidrio, Mundo Filtro, DH Computers, Marplus, JC Repuestos, Atec, Oringsline, Oscor y Bottlingplas.

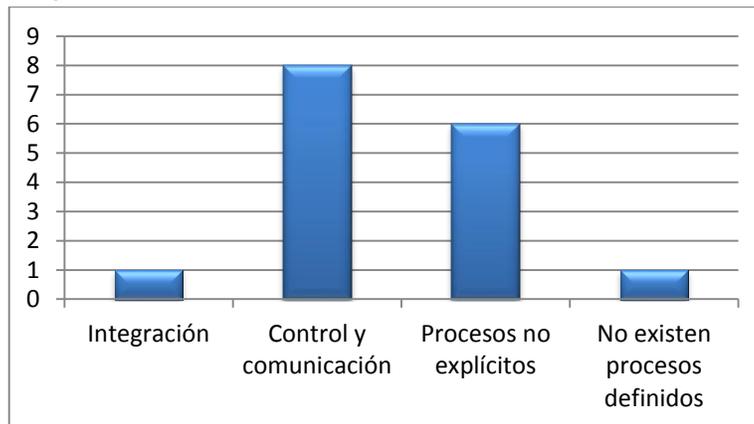
Gráfico # 4.1



La valoración dada demuestra que la gran mayoría de empresas la consideran un elemento importante o clave en el negocio.

2- Desarrollo organizativo adecuado para llevar adelante la relación con los proveedores

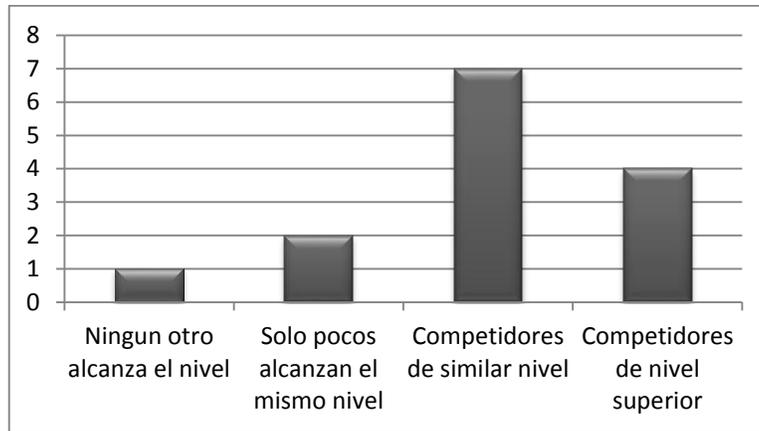
Gráfico # 4.2



El nivel de desarrollo de la relación con los proveedores por lo general se encuentra entre la existencia de procesos debidos al conocimiento de las personas encargadas de la gestión con los proveedores y a procesos establecidos para el control y/o comunicación con los mismos, no es común un mayor nivel de desarrollo como es la integración de procesos entre la empresa y el proveedor.

3- Comparación del nivel de desarrollo de la relación con proveedores con el resto de la industria

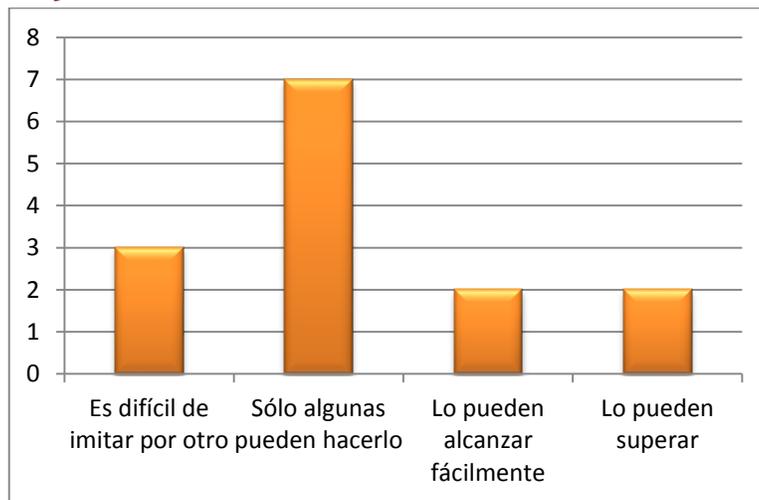
Gráfico # 4.3



En la mayoría de los casos el nivel de relaciones con los proveedores es similar entre los competidores, en ningún caso tiene un nivel de desarrollo único en el medio.

- 4- Inimitabilidad o dificultad de repetición de las características de la interacción con proveedores

Gráfico # 4.4

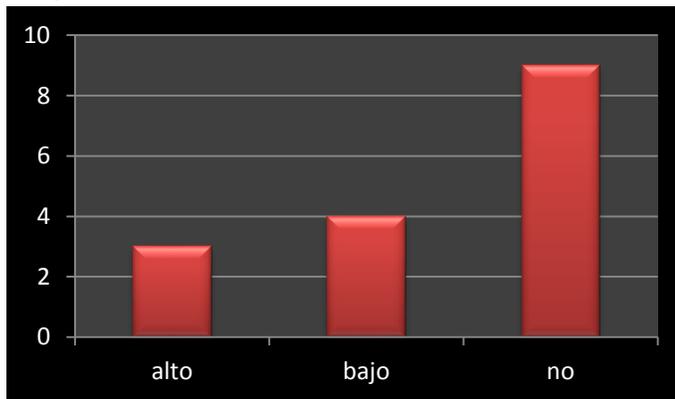


El nivel alcanzado in embargo, la mayoría consideran que no es tan fácil de alcanzarlo por otros que no hayan llegado a ese nivel. Se intentó recopilar información adicional sobre cuáles son las características que hacen difícil de imitar el nivel de desarrollo en este campo, sin embargo no se obtuvo respuesta en la mayoría de los casos.

- 5- Valoración general de las características VRIO, dada por el nivel de desarrollo de las relaciones con los proveedores, como capacidad o fortaleza competitiva.
Para llegar a determinar el nivel general de condición VRIO se estableció que aquellas empresas en las que todas las respuestas a las cuatro preguntas sobre las condiciones

del modelo VRIO: valiosas, organizadas, raras e inimitables, se cumplen al menos en su nivel más alto o alto, tienen una condición diferenciada VRIO, aquellas que cumplen en tres de ellas y tienen una condición en nivel medio bajo se las considera de valoración baja, en tanto que menores valoraciones se les considera como una ausencia de capacidad competitiva hacia el grupo stakeholder “proveedores”

Gráfico # 4.5



Conforme los resultados obtenidos, la interacción con los proveedores, en la mayoría de las empresas no cumple las condiciones de ser un diferenciador estratégico y solo pocas consideran que tiene condiciones para calificar como tal. Aquellas calificadas como de nivel bajo no cumplen con una condición, principalmente la rareza o nivel diferenciado de interacción con los proveedores, con relación a lo que tiene la competencia, por lo que, sin llegar a ser una capacidad competitiva diferenciadora, sin embargo es un elemento con fortalezas .

- 6- Participación estratégica de las relaciones con los proveedores, medidas a través de doble pregunta: nivel de desarrollo de las relaciones con los proveedores e importancia estratégica.
 - a. El nivel de desarrollo de la interacción con los proveedores

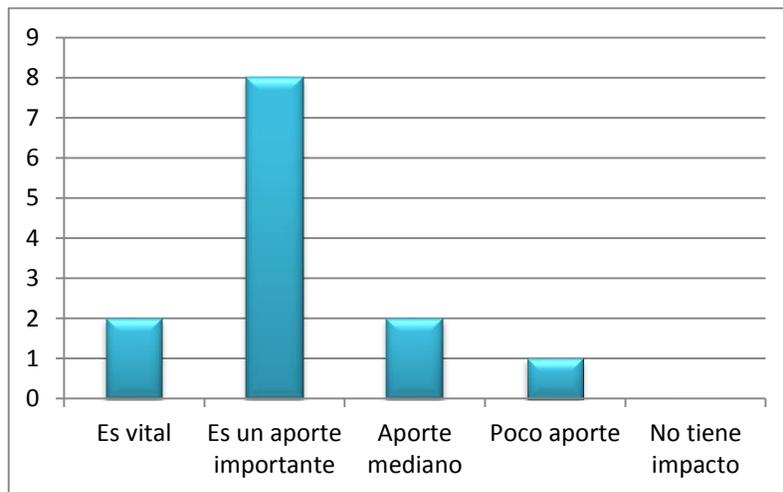
Gráfico # 4.6



El hecho que en la mayoría de los casos la interacción con los proveedores no representa un elemento diferenciador de la competencia por su rareza, se debe al nivel general de desarrollo, el cual es común para todos los casos: proveedores estables a largo plazo, pero sin que esto implique el aprovechar las sinergias potenciales entre ambas partes para generar procesos de interacción conjunta que permitan llevar a un nuevo nivel la relación con los proveedores.

- b. Importancia estratégica que se le da a la relación con los proveedores

Gráfico # 4.7



La mayoría de los encuestados considera que la interacción con los proveedores tiene importancia estratégica significativa. A pesar de ello su nivel de desarrollo como capacidad intangible capaz de generar ventajas competitivas no es el requerido, por lo que existe un potencial por aprovechar

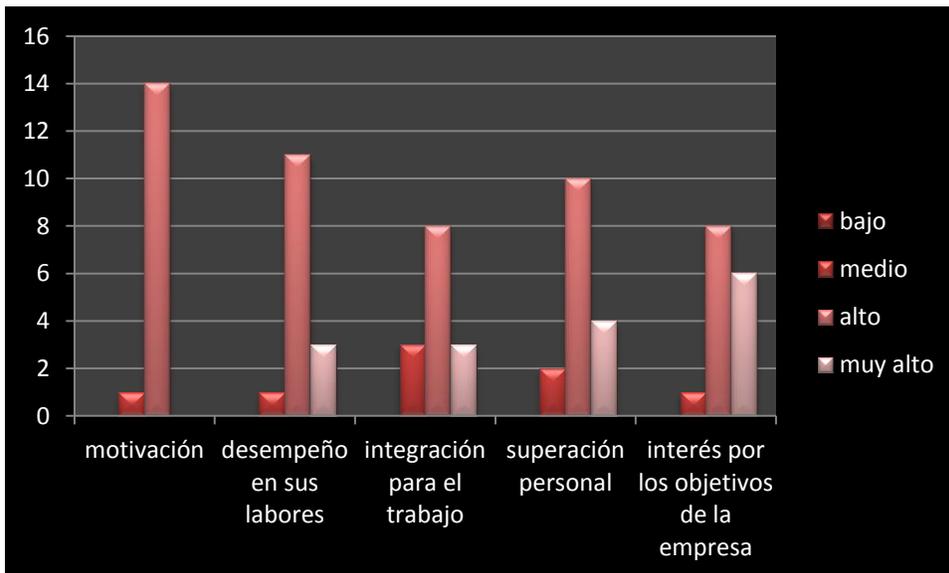
en este campo para aquellas empresas que se apalanquen estratégicamente en la interacción con sus proveedores.

Las principales oportunidades de desarrollo en el campo de la interacción con los proveedores están en construir capacidades diferenciadoras estratégicamente mediante la integración de sistemas y/o procesos, lo cual generará una sola cadena de valor a través de la empresa con sus proveedores, la cual se torna más complicado de imitar por la competencia, dándole una mayor fortaleza competitiva a esta interacción y coloca a la empresa con sus proveedores en un nivel de desempeño superior al medio.

4.2.1.2- Equipo Humano

El análisis del equipo humano parte de una base de varias condiciones que determinan el nivel de desempeño y desarrollo del equipo humano como son: la motivación, el desempeño en sus labores, la integración en el equipo de trabajo, la superación personal y el interés por los objetivos de la empresa. En las empresas estudiadas, se obtienen los siguientes resultados:

Gráfico # 4.8



La evaluación a través de las características del modelo VRIO arroja los siguientes resultados:

- 1- Valor dado a la interacción y desarrollo del equipo humano

Gráfico # 4.9



En todos los casos el equipo humano es considerado un elemento importante o clave.

- 2- Desarrollo organizativo adecuado para llevar adelante las interacciones y desarrollo del equipo humano

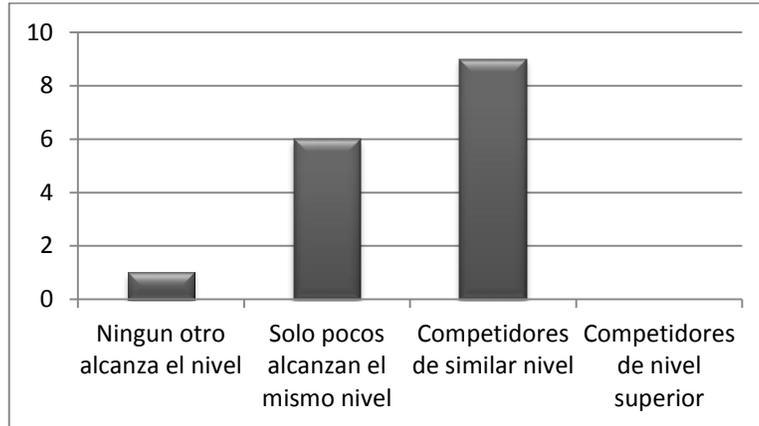
Gráfico # 4.10



El desarrollo y la motivación del equipo humano sí es un tema sobre el cual trabajan las empresas, si bien por lo general no llegan a un nivel mayor de desarrollo como lo es el trabajo en equipos y la gestión de retención de talentos. De igual forma existe cierto número de empresas en las que se maneja procesos no definidos formalmente pero regulares de manejo del personal.

- 3- Comparación del nivel de desarrollo de la gestión del equipo humano con el resto de la industria

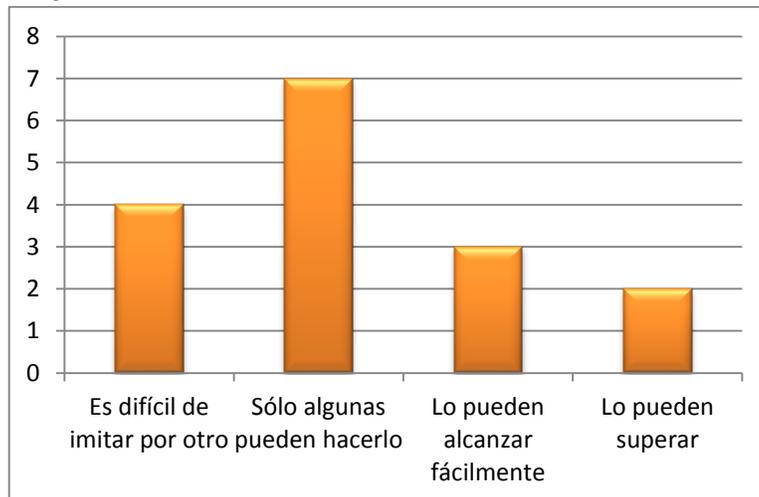
Gráfico # 4.11



Sí existen empresas que consideran tener cierto nivel de diferenciación, dado por su equipo humano, sin embargo para la mayoría no es un elemento diferenciador.

- 4- Inimitabilidad o dificultad de repetición de las características del nivel de desarrollo del equipo humano

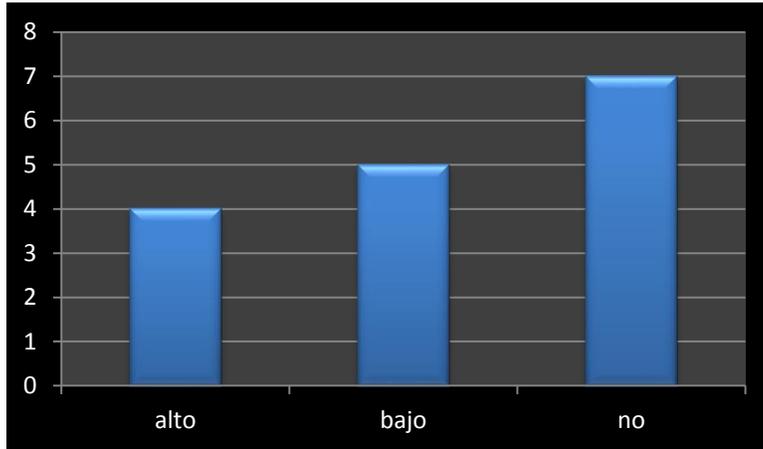
Gráfico # 4.12



En este punto las respuestas son variadas, sin embargo la mayoría de empresas consideran que no es fácil que otra empresa pueda llegar a su nivel de desarrollo del equipo humano. Las características que a juicio de los encuestados representan una barrera para la imitación en el nivel de desempeño de su grupo humano son: la integración, motivación e interés por la empresa y la capacidad para el trabajo.

- 5- Valoración general de las características VRIO, dada por el nivel de desarrollo del equipo humano, como capacidad o fortaleza competitiva. Esta calificación se la establece con el mismo sistema de valoración que el utilizado para el caso de los proveedores, dando los siguientes resultados:

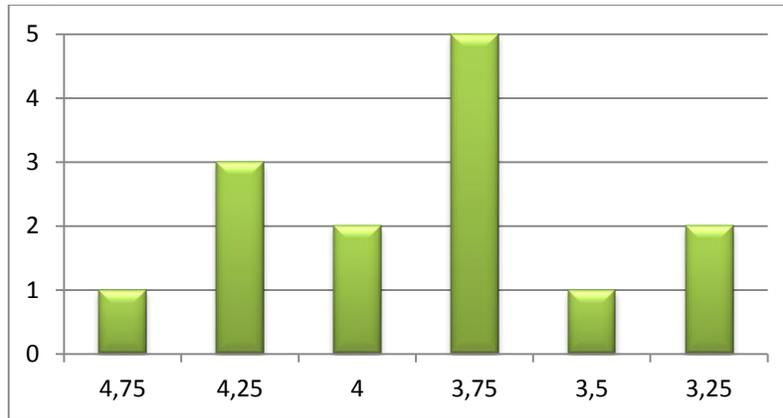
Gráfico # 4.13



Conforme esta valoración, si bien existe mayor número de empresas en las que el equipo humano no representa una fortaleza competitiva, sin embargo es importante señalar que existen empresas para las que sí lo es y empresas en las que la calificación como fortaleza es baja, pero tendrían un potencial por desarrollar no distante.

- 6- Participación estratégica del equipo humano, determinada a través de dos aspectos:
- la calificación general del desarrollo del equipo humano se resume a través de la valoración dada a cada uno de los aspectos mencionados en el gráfico # 4.8, como son: la motivación, el desempeño en sus labores, la integración en el equipo de trabajo, la superación personal y el interés por los objetivos de la empresa. Se establece una escala de 1 a 5, en la que a cada una de las características mencionadas se le ha asignado un punto por valoración alta y tres grados más de valoración inferior, según lo cual los resultados se resumen en el siguiente gráfico:

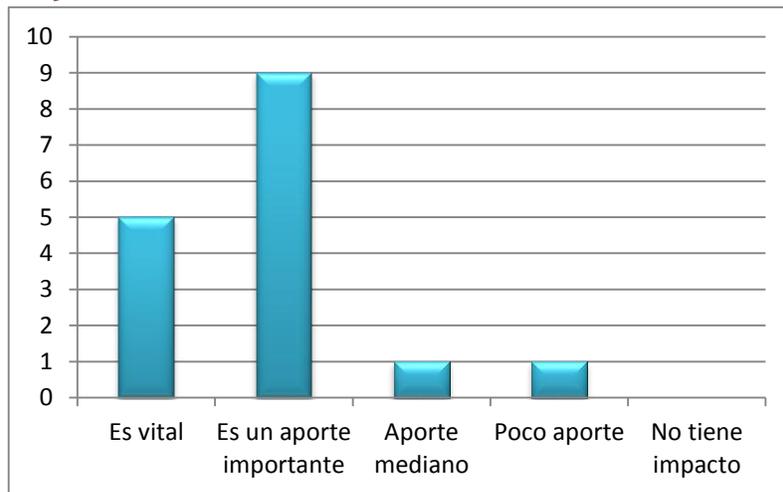
Gráfico # 4.14



La mediana de los resultados es de 3,75 puntos sobre 5 posibles, lo cual indica que las empresas consideran que sí tienen un nivel importante de desarrollo del equipo humano.

- b. La relevancia estratégica dada al equipo humano

Gráfico # 4.15



Las empresas en términos generales sí consideran que el equipo humano es importante o vital para el desarrollo estratégico. Según los resultados obtenidos, el equipo humano sí tiene un impacto importante en el plano estratégico de las empresas estudiadas, si bien existen oportunidades de convertirlo en un elemento diferenciador a través de un trabajo centrado hacia la generación de capital intelectual a través del equipo humano, mediante el desarrollo planeado y sistémico, tanto de las personas como de los equipos de trabajo de las cuales estas forman parte.

4.2.1.3- Clientes

Los principales clientes de las empresas encuestadas incluyen las diversas tipologías de clientes, en una muestra relativamente equilibrada en la que constan: consumidor final, mayoristas o distribuidores, minoristas y otras empresas. Para este grupo stakeholder igualmente la evaluación se realiza a través de las características del modelo VRIO del cual se desprenden los resultados que se muestran a continuación:

- 1- Valor dado a la interacción con los clientes

Gráfico # 4.16



Todos los encuestados consideran un grupo de importancia, sin embargo la mayoría no lo considera necesariamente como clave para generar valor.

- 2- Desarrollo organizativo adecuado para llevar adelante las relaciones con los clientes

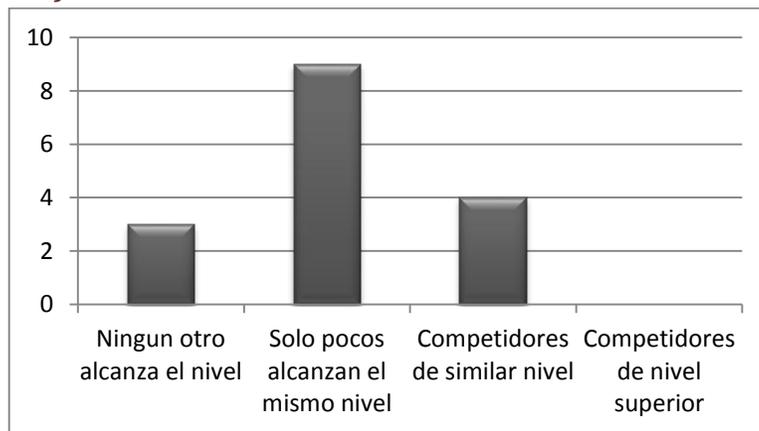
Gráfico # 4.17



El nivel de desarrollo interno para el manejo de este grupo presenta resultados variados, pero enfocados en mayor grado hacia procesos de seguimiento y comunicación, aunque el grupo de procesos gracias al conocimiento propio de las personas que tienen contacto con el cliente es también representativo.

- 3- Comparación del nivel de desarrollo de la gestión de las relaciones con los clientes, con el resto de la industria

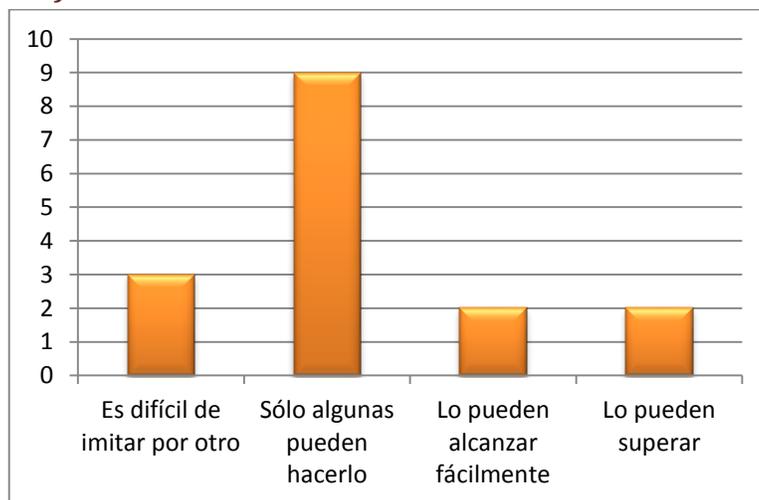
Gráfico # 4.18



La gran mayoría de los encuestados considera las relaciones con sus clientes como una fortaleza.

- 4- Inimitabilidad o dificultad de repetición de las características del nivel de desarrollo de las relaciones con los clientes

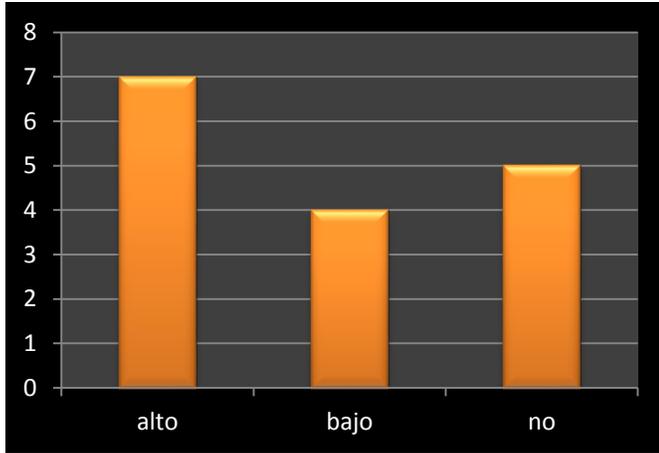
Gráfico # 4.19



En su mayoría, las encuestas muestran a la relación con los clientes como un punto fuerte por su dificultad de imitación por parte de la competencia.

- 5- Valoración general de las características VRIO, dada por el nivel de desarrollo de las relaciones con los clientes, como capacidad o fortaleza competitiva.

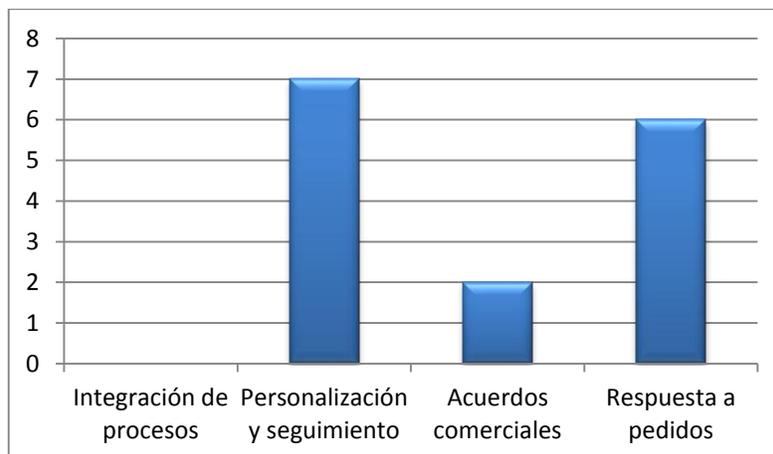
Gráfico # 4.20



El manejo y relaciones con los clientes sí es una fortaleza competitiva para el 43% las empresas encuestadas, lo cual indica que es un grupo hacia el cual sí se tiene el enfoque estratégico.

- 6- Participación estratégica de las relaciones con los clientes, para lo cual se han evaluado tres aspectos: el nivel de desarrollo, sus resultados a través de la fidelidad de los clientes y la relevancia estratégica
 - a. Nivel de desarrollo

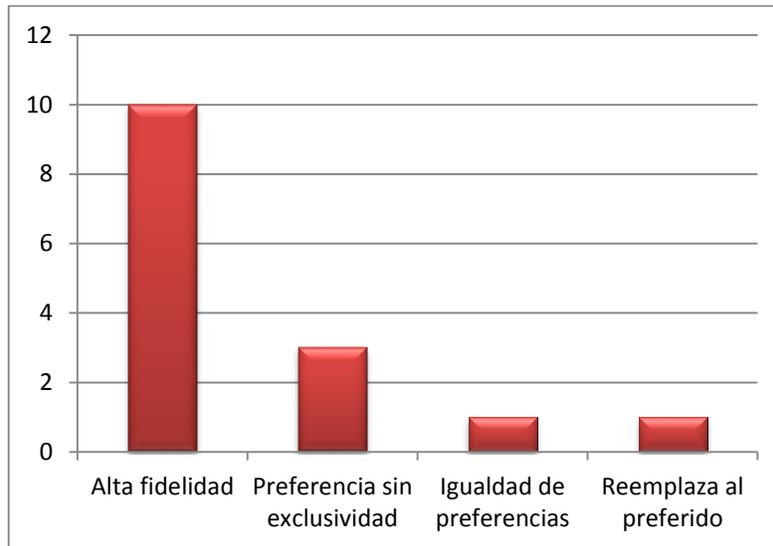
Gráfico # 4.21



Las respuestas en esta pregunta se polarizan hacia dos respuestas: la personalización y seguimiento a clientes y la atención en base a pedidos.

b. Fidelidad

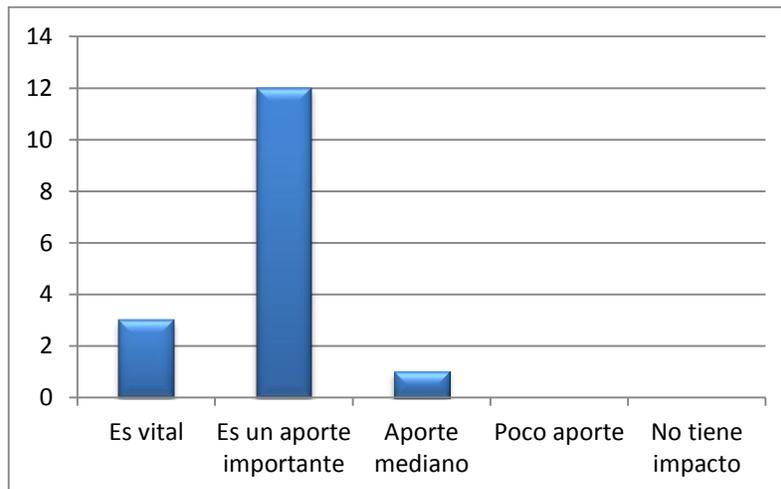
Gráfico # 4.22



La gran mayoría de los encuestados consideran que consiguen un alto nivel de fidelidad con sus clientes.

c. Relevancia estratégica

Gráfico # 4.23



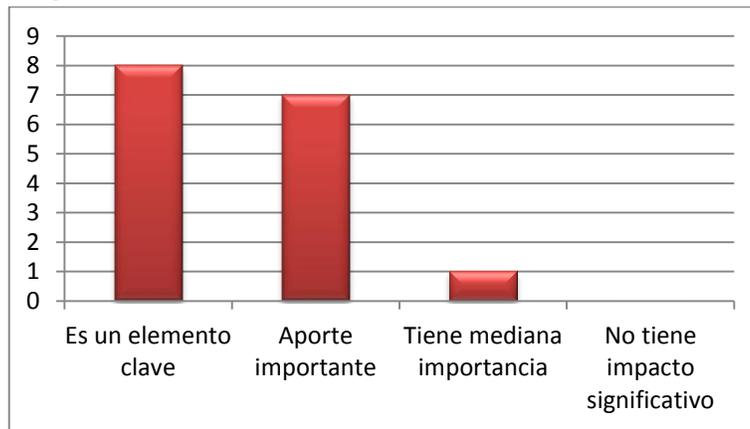
El grupo “clientes” es un grupo considerado importante y de hecho es el grupo objetivo de la cadena de valor, por lo cual el trabajo de las empresas sí se enfoca en dicho grupo. A pesar de la relevancia que se da a este grupo y al hecho de que en su mayoría consideran que están alcanzando el nivel de fidelización de los clientes, sin embargo existen oportunidades de potenciar mayormente a las relaciones y manejo de clientes, ya que el nivel de desarrollo de las mismas presenta vacíos hacia la integración con el cliente y hacia superar la etapa de relaciones comerciales solo en base a pedidos. Con lo cual se podría incrementar su fortaleza competitiva y generar nuevos niveles de fidelización que superen el actual, el cual aparentemente es exitoso, pero con esta potenciación generaría una barrera verdaderamente fuerte en este sentido.

4.2.1.4- Actores sociales externos

Los actores sociales lo constituyen diversos grupos externos a la empresa, los cuales no son parte integral ni objetivo de la cadena de valor pero que sí pueden afectarla o a su vez afectar positiva o negativamente a la empresa. Estos actores considerados como un solo grupo y evaluados a través del modelo VRIO arrojan los siguientes resultados:

- 1- Valor dado a las relaciones con los actores sociales

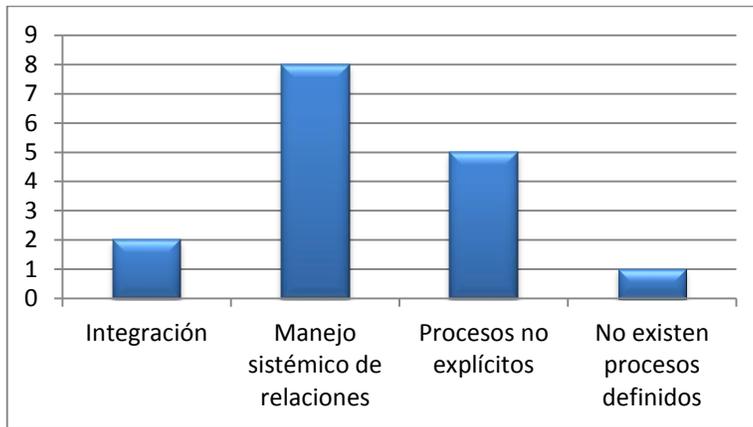
Gráfico # 4.24



Estos resultados muestran que para las empresas sí son relevantes los actores sociales.

- 2- Desarrollo organizativo adecuado para llevar adelante las relaciones con los actores sociales

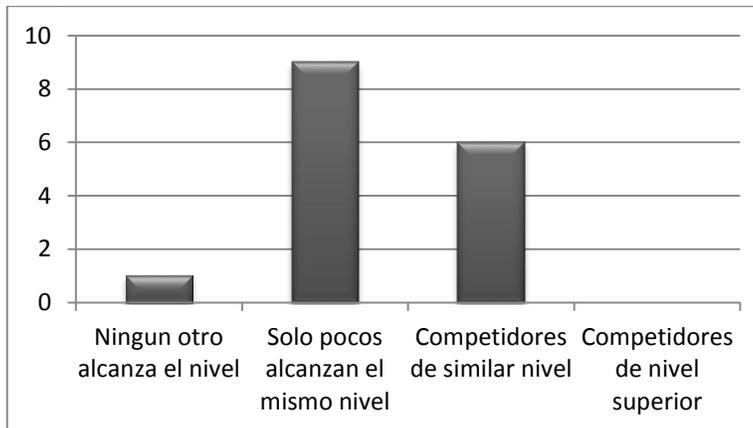
Gráfico # 4.25



Las exigencias a nivel regulatorio muestran su efecto hacia el manejo sistémico de las relaciones con los actores sociales, ya que las empresas se ven abocadas a incluir dentro de su estructura a los procesos que posibiliten el cumplimiento de las exigencias regulatorias.

- 3- Comparación del nivel de desarrollo de la gestión de las relaciones con los actores sociales, con el resto de la industria

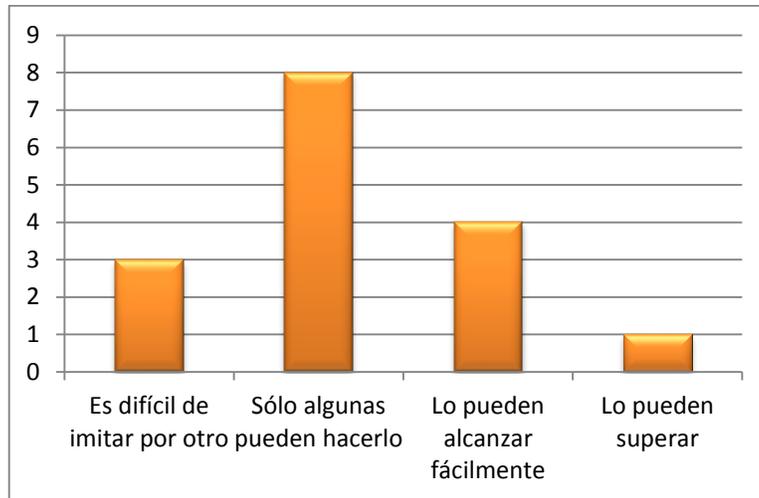
Gráfico # 4.26



Las empresas encuestadas, en su mayoría de empresas consideran que tienen un nivel alto de desarrollo hacia los actores sociales, a pesar de que hay un grupo menor pero considerable que lo considera común.

- 4- Inimitabilidad o dificultad de repetición de las características del nivel de desarrollo de las relaciones con los actores sociales

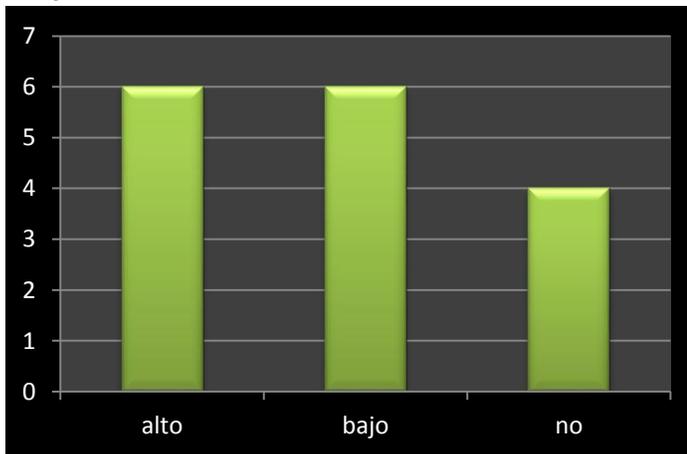
Gráfico # 4.27



La mayoría de empresas consideran que su nivel de desarrollo hacia los actores sociales no es fácil de alcanzar, si bien, hacia el lado opuesto, en el que consideran que sí es alcanzable o superable, también hay un número considerable de respuestas.

- 5- Valoración general de las características VRIO, dada por el nivel de desarrollo de las relaciones con los actores sociales, como capacidad o fortaleza competitiva.

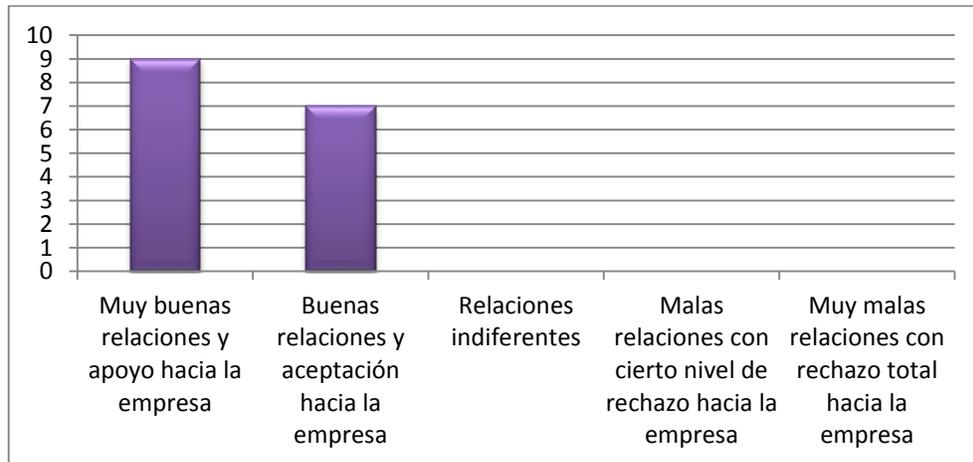
Gráfico # 4.28



Existe un número casi equilibrado entre aquellas empresas que consideran que tienen una fortaleza competitiva en el manejo de los actores sociales, con aquellas en las que este tema no llega todavía a ser una fortaleza pero tiene elementos que le acercan a serlo y mayor que aquellas en las que no es una fortaleza. Estos resultados muestran el interés y énfasis que dan las empresas al manejo de los actores sociales, de los cuales los mencionados como los más relevantes en su orden son: los medios, el gobierno, la comunidad y activistas.

- 6- Participación estratégica de las relaciones con los actores sociales, para ello se analizan tres aspectos: nivel de desarrollo de las relaciones con los actores sociales externos, impacto de las relaciones con los actores sociales para asegurar la continuidad operativa de la empresa y aporte para conseguir los objetivos estratégicos
- a. Nivel de desarrollo

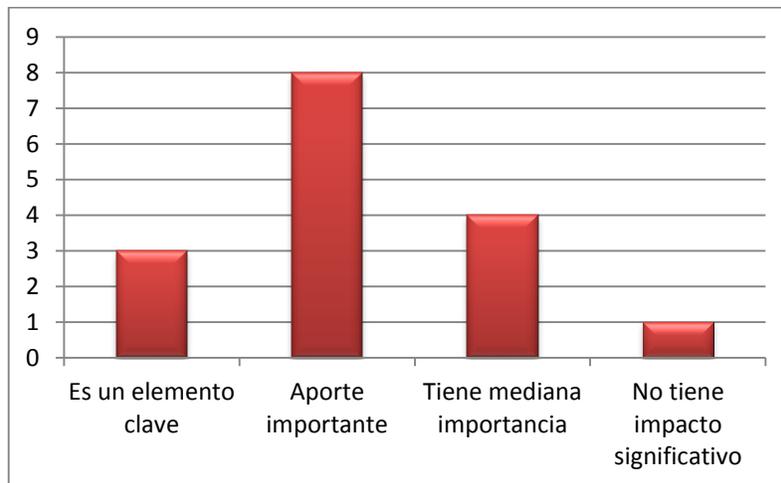
Gráfico # 4.29



Estos resultados muestran que ninguna empresa se queda, ni pretende quedarse en un nivel subestándar de relaciones con los actores sociales.

- b. Impacto para la continuidad de la empresa

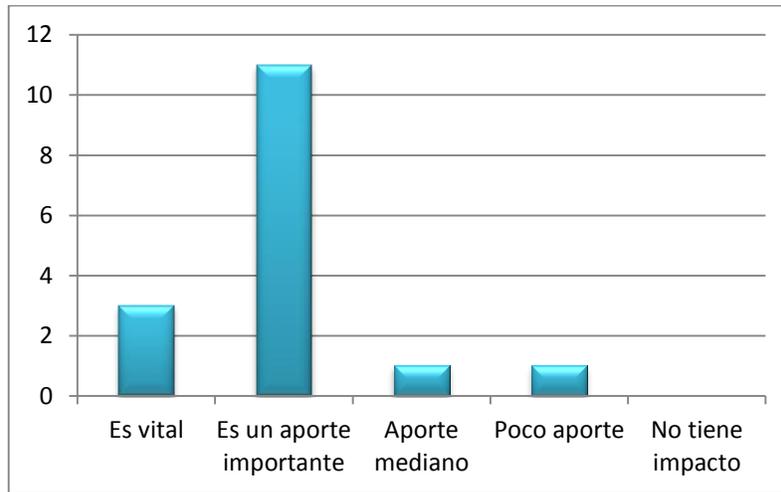
Gráfico # 4.30



La mayoría de respuestas ratifican la importancia dada a los actores sociales para la operación de la empresa.

c. Aporte a los objetivos estratégicos

Gráfico # 4.31

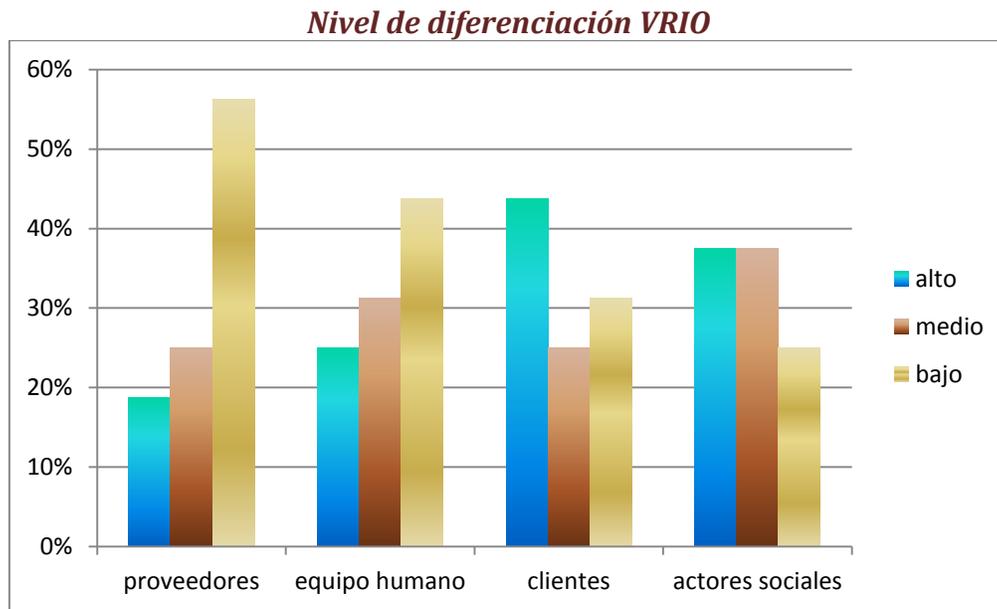


La importancia dada a los actores sociales, principalmente medios, gobierno y comunidad y en ciertos casos activistas, se manifiesta a través de estos resultados. Los medios como ente conductor de la opinión pública, el gobierno como ente regulador y la comunidad y activistas como partícipes de la aceptación social de la empresa, consolidan un marco de actores hacia el cual las empresas han reconocido su importancia como medio para evitar riesgos y asegurar su operatividad, así como para alcanzar un adecuado desarrollo competitivo. En el tema de las regulaciones gubernamentales es interesante señalar que aquellas que generan mayor preocupación en las empresas son: regulaciones de salud y seguridad, regulaciones ambientales, buenas prácticas de manufactura y en menor grado normativas técnicas y regulaciones de control y poder del mercado.

4.2.2- Resumen de la investigación

Si bien cada grupo stakeholder representa una realidad diferente, sin embargo para establecer su importancia relativa en la realidad estudiada, se puede hacer una comparación de dos aspectos en los que se condensan los principales elementos relacionados con la competitividad, incluidos en el estudio de campo, como son: el nivel de diferenciación conforme el modelo VRIO, desarrollo a partir del capital relacional con el grupo stakeholder, cuyos resultados se presentan en el gráfico # 4.32⁹⁵, y la importancia estratégica que las empresas dan a la interacción con cada grupo stakeholder, la cual se muestra en el gráfico # 4.33.

Gráfico # 4.32



Todos los cuatro grupos de stakeholders analizados en su interacción con las empresas, son considerados de importancia, sin embargo, según el nivel de diferenciación VRIO con que aportan, los proveedores son el grupo que menor participación tienen en la competitividad de las empresas evaluadas, los otros tres grupos: equipo humano, clientes y actores sociales, sí alcanzan mayores calificaciones como capacidades competitivas, por lo que su impacto competitivo actual es mayor. De todos el que mayor importancia recibe es el grupo “clientes”, sin embargo es notoria la relevancia que han logrado los actores sociales externos, sobre todo aquellos organismos regulatorios gubernamentales, así como los medios de comunicación., por lo que las relaciones con estos stakeholders se han convertido en una necesidad, cuyo desarrollo repercute en una fortaleza intangible para la empresa.

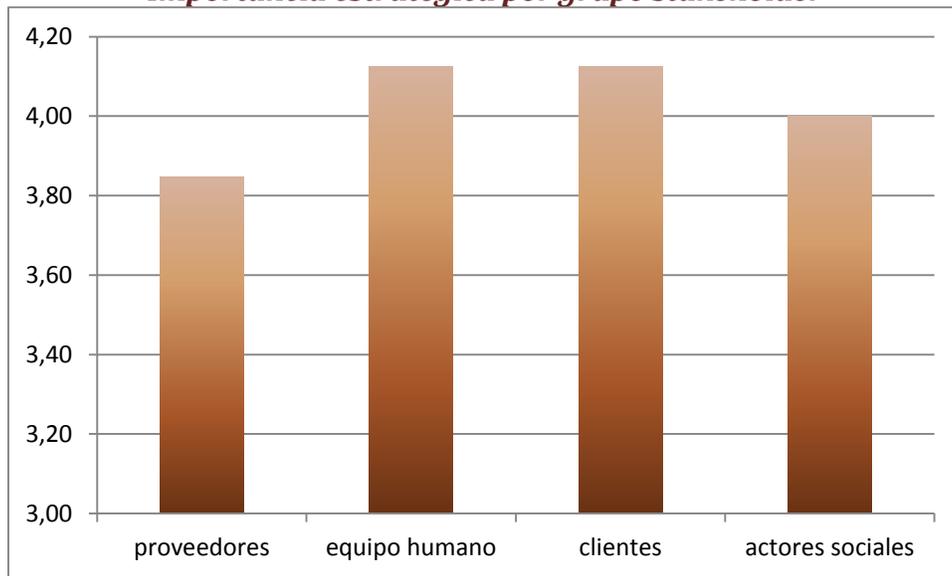
Los clientes, son el grupo que mayor número de calificaciones como capacidad intangible tienen, en tanto que el equipo humano, si bien tiene su relevancia competitiva, sin embargo

⁹⁵ Gráfico que resume los resultados individuales obtenidos en cada una de las valoraciones generales de las características VRIO, realizadas a cada grupo stakeholder

no alcanza los niveles de los clientes ni de los actores sociales externos. A su vez, se hacen notorios los espacios que quedan para el desarrollo de intangibles que aporten como herramienta competitiva, Lo cual es aplicable a todos los casos, ya que con ninguno de los cuatro grupos, las empresas alcanzan resultados promedio que muestren una tendencia hacia niveles superiores de desarrollo de capacidades competitivas en base a sus interacciones con los stakeholders, por lo que las empresas que sí lo logran con uno o más de dichos grupos, son una minoría, en las cuales la participación de los stakeholders si está teniendo un efecto superior hacia la competitividad de las empresas.

Gráfico # 4.33

Importancia estratégica por grupo stakeholder



Al evaluar la relevancia estratégica que las empresas dan a sus grupos stakeholders, los clientes, siguen siendo un grupo muy relevante, sin embargo, de igual importancia es considerado el equipo humano, el cual según la diferenciación señalada en el punto anterior no alcanza los mejores sitios, lo cual pone en evidencia una oportunidad de desarrollo en la gestión hacia este grupo. Al igual que en el gráfico 4.32, los proveedores han sido calificados como los de menor rango, en este caso, de menor importancia con relación a los otros grupos.

Como se puede apreciar en estos resultados, en las empresas estudiadas es notorio que los cuatro grupos stakeholders objeto del estudio de campo son considerados de relevancia estratégica, con mayor preponderancia para los clientes y el equipo humano. Sin embargo, desde la óptica de diferenciación competitiva, plasmada en capacidades intangibles surgidas en la interacción de la empresa con sus stakeholders y expresada en términos porcentuales de niveles altos de diferenciación, el nivel de desarrollo solamente en el caso de los clientes alcanza un 44% de empresas con niveles importantes de diferenciación, en tanto que en los otros grupos sus valores son del: 38% en actores sociales, 25% en equipo humano y 19% en proveedores, lo cual pone en evidencia oportunidades que no están aprovechando en la mayoría de las empresas, principalmente en aquellos stakeholders que no son los clientes y

por lo tanto no representan el destino final de la actividad industrial, pero cuyo aporte es clave para un exitosa operación empresarial.

***CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES***

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Acorde al estudio realizado se ha determinado los elementos relevantes de interconexión entre la competitividad de las empresas y los intereses de los stakeholders, así como los caminos a través de los cuales estos deben canalizarse para aportar positivamente al logro de los objetivos estratégicos. Estos caminos deben convertirse en rutas sistémicas de gestión, que se puedan aprovechar como puntales de una estrategia consistente y sostenible.

Como uno de los resultados del presente trabajo, se ha establecido el marco conceptual de relación entre stakeholders y competitividad, el cual se lo ha definido esquemáticamente a través de los capítulos de desarrollo teórico, en los cuales se establecen las diferentes interacciones y eventuales efectos hacia la aplicación estratégica y mediante los cuales se visualizan las potencialidades estratégicas para las que pueden aprovecharse dichas interrelaciones.

Los principales elementos a destacar, fruto del modelo desarrollado son:

La definición de los factores críticos del éxito competitivo, en base a las expectativas de los stakeholders relevantes para el desarrollo de la estrategia planteada.

Las expectativas de los stakeholders deben definirse en función de la percepción de valor de estos hacia aquellos elementos que se presentan a través de la interrelación de los stakeholders con la empresa. Tales que generen una motivación fuerte que provoque interés por conseguir dicho valor a través de aportar hacia el desarrollo estratégico de la empresa.

Este aporte debe ser capaz de derivar en ventajas competitivas actuales y/o potenciales desarrolladas en función de capacidades intangibles que surgen en la interrelación entre empresa y stakeholders. El nivel de heterogeneidad que alcancen estas capacidades como

elemento competitivo es determinante como un elemento de diferenciación y sostenibilidad de las ventajas competitivas y por ende de la posición competitiva.

Estas capacidades intangibles deben convertirse e incrementar el capital intelectual de la compañía, principalmente a través del capital humano y del capital relacional, los cuales en los casos que sea aplicable deberían convertirse en capital estructural organizativo. Unos ejemplos de aplicación muy recomendables son la gestión empresarial a través de equipos de trabajo interdisciplinarios, en el caso del capital humano y de las redes comerciales en el caso de capital relacional, las cuales generan barreras estratégicas que fortalecen a sus integrantes como un todo ante la competencia.

Finalmente, la integración de los stakeholders a la estrategia debe comenzar por la parte conceptual de la empresa, el sustento de la estrategia, representado por los reales intereses de la organización, plasmados en su visión, misión y valores, los cuales existen implícita o explícitamente en una organización y definen las políticas de acción y objetivos de la organización.

El posicionamiento competitivo de una empresa en el fondo busca un espacio de mercado en el cual pueda sobresalir sobre la competencia y gracias a lo cual pueda generar beneficios para sí y sus integrantes y relacionados. Este posicionamiento evidentemente tiene que estar directamente relacionado con el grupo stakeholder clientes, pero para alcanzarlo consistentemente y conservarlo requiere que existan elementos diferenciadores capaces de desarrollarlo y sostenerlo, los cuales pueden o no estar relacionados con los stakeholders, sí el caso es el desarrollo competitivo hacia un modelo de negocios, la diferenciación vendrá dada muy posiblemente por recursos y capacidades intangibles, en los cuales están involucrados los stakeholders, por lo que el éxito de esta línea estratégica vendrá dado por una participación de dichos stakeholders proactiva y motivada hacia conseguir los objetivos estratégicos planteados.

Para evaluar el nivel de aplicación estratégica de los stakeholders se toma como base el marco conceptual de interrelación entre stakeholders y competitividad presentado en el presente estudio, a través del cual se identifica que cualquier integración de los stakeholders al desarrollo de ventajas competitivas deriva en capacidades intangibles que aportan al capital intelectual de la empresa. Por lo tanto para la evaluación resulta clave que se determine el grado actual de desarrollo e impacto de capacidades intangibles que surgen de la interacción entre la empresa y cada grupo stakeholder, así como el potencial que tiene esta interacción en las condiciones en las cuales se desenvuelve la empresa.

Como segundo resultado relevante, conforme los objetivos planteados, se definió un método de evaluación aplicable a la investigación de campo, en el cual se ha tomado como base el modelo VRIO de evaluación de los recursos y capacidades, mediante el cual es posible definir la fortaleza estratégica del recurso o capacidad evaluada. Este modelo desarrolla cuatro ópticas a través de las cuales cada interrelación es calificada, según dicha calificación se puede establecer el nivel actual de importancia competitiva, a la vez que deja ver las posibilidades de desarrollo aún no explotadas.

Para llevar adelante la evaluación, se establecieron ciertos niveles genéricos de desarrollo y diferenciación que pueda lograr la interacción con cada grupo stakeholder relevante, partiendo del concepto de que los grupos genéricos de stakeholders relevantes que impactan en la cadena de valor, son básicamente proveedores, clientes, equipo humano y actores sociales externos, estos últimos, sin ser parte de la cadena de valor, sin embargo tienen el potencial de afectar sus resultados. No se avaluó al grupo de los dueños o accionistas, debido a que si bien es el grupo dueño del capital, no es el llamado a participar en la operación del negocio, por lo que no puede esperarse la generación de capacidades intangibles significativo con este grupo. El esquema de evaluación se adapta a empresas de diversos ambientes y líneas de negocio, lo cual lo hace, no solo apto para la evaluación de las empresas relacionadas con la actividad industrial de la provincia de El Oro, sino para diversos tipos de empresas sin limitación del área geográfica de aplicación.

Como resultados de la investigación de campo, en pos de determinar los efectos que se derivan de la aplicación de los elementos que relacionan a los stakeholders con la competitividad, se desprende que uno de los efectos importantes es que la mayor preocupación y desarrollo de las empresas se dirige hacia el cumplimiento con los clientes y con los actores sociales externos. La relevancia dada a los grupos stakeholders clientes y actores sociales, ha hecho que la estrategia empresarial dé su espacio a estos grupos como aspectos importantes que afianzan su espacio competitivo, o por lo menos hacen viable la operación de su negocio a través del cumplimiento de las exigencias regulatorias o del mercado. Gracias a lo cual y, como un segundo efecto concatenado con el primero, existe cierto nivel de capacidades intangibles derivadas de la interacción de las empresas con estos stakeholders que aportan a su desarrollo competitivo, en un número significativo aunque no mayoritario de los casos.

En cuanto a los otros grupos, el equipo humano tiene un impacto un poco menor pero también cuenta con elementos que aportan estratégicamente, en cuanto al grupo proveedores, su nivel de aporte y desarrollo todavía es bajo. Solamente una minoría de las empresas evaluadas muestra fortaleza en su relación con estos últimos grupos de stakeholders, lo cual indica que solamente esta minoría está aprovechando estas capacidades para diferenciarse competitivamente.

El aporte e impacto competitivo de los stakeholders, medido en función de la diferenciación competitiva que logran las empresas integrantes del grupo de estudio, debido a las capacidades intangibles generadas en la interacción con dichos stakeholders, indica que la mayoría sí cuenta con elementos que le dan cierta diferenciación, sin embargo esta, en la mayoría de los casos, no está lo suficientemente desarrollada como para convertirse en un elemento de clara diferenciación competitiva y de difícil réplica, lo cual representa una oportunidad para aquellas empresas que sean capaces de aprovechar esta realidad del medio para apalancar su posicionamiento competitivo en las capacidades intangibles derivadas de la interacción entre la empresa y sus stakeholders relevantes.

RECOMENDACIONES

El marco teórico detallado en el presente trabajo, en el cual se establecen los elementos relevantes de interrelación entre la estrategia empresarial y sus stakeholders, puede servir como punto de partida para futuras investigaciones con temas relacionados, o en otros ámbitos cuya realidad permita la aplicación de los conceptos, los cuales en buena medida tienen una aplicación genérica a un buen número de campos y medios.

De igual manera, la aplicación de los conceptos en el planteamiento estratégico de las empresas posibilita la identificación y desarrollo de elementos competitivos ligados a los stakeholders, los cuales a su vez son los actores representativos hacia los cuales tiene que dirigirse la responsabilidad social corporativa. Con lo cual, la estrategia se puede apalancar en el capital intelectual generado en la interacción empresa - stakeholders, el cual tiene el potencial de actuar como un elemento de diferenciación y sostenibilidad de la posición competitiva.

Para llegar a profundizar más allá de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se recomienda investigaciones puntuales enfocadas en determinado grupo stakeholder y/o en ramas industriales específicas, en las que se pueda lograr mayor nivel de detalle sobre los elementos que marcan el camino del desarrollo de las capacidades intangibles debidas a dicho grupo, a través de las cuales se complemente la presente investigación mediante un estudio netamente de campo con una participación gremial y/o institucional que permita abarcar una investigación más intensiva y de más fina precisión estadística. A su vez el tema es de interés para otro tipo de empresas y organizaciones como son las de servicios, las comerciales, agrarias, educativas y otras, las cuales también están sujetas a las exigencias legales de responsabilidad social hacia sus stakeholders y en las que los conceptos tratados son plenamente aplicables.

El modelo teórico, así como su aplicación al estudio de campo igualmente se recomienda para la aplicación a empresas que participan en otros espacios geográficos en cuyas realidades este tipo de estudios represente un aporte en pos de la competitividad tanto individual como colectiva.

Adicionalmente, las oportunidades de desarrollo en el campo competitivo determinadas en cada uno de los casos, conforme los resultados obtenidos en la presente investigación, dan la pauta para enfocar el esfuerzo, tanto a nivel individual como gremial por mejorar la competitividad de las empresas a través de generar mayor nivel de desarrollo de su capital intelectual, con la generación y fortalecimiento de sus capacidades intangibles derivadas de su interacción con los stakeholders, las cuales se conviertan en elementos de diferenciación y sostenimiento competitivo.

GLOSARIO

GLOSARIO

Activos intangibles: recursos obtenidos por una empresa que no son de naturaleza material, los activos intangibles comprenden los derechos de autor, patentes y las marcas registradas. Además de estos de tipo legal, también comprende el Know how, que son los conocimientos preexistentes en una organización o su experiencia en un mercado determinado.

Alcance competitivo: El alcance competitivo se refiere a las líneas de negocio en las que la empresa participa en el mercado, delimitadas por su portafolio de productos y/o servicios o por las necesidades de los clientes que busca satisfacer.

Asociados comerciales: empresas o individuos con los que la empresa hace negocios regularmente bajo unos parámetros de beneficio y desarrollo mutuo, en ocasiones pueden incluir el hecho de compartir riesgos.

Barreras comerciales: impedimento de comerciar libremente en un determinado mercado, generalmente dado por restricciones regulatorias.

Capacidades: recursos intangibles que representan lo que la empresa hace o es capaz de hacer.

Capacidad instalada: capacidad de procesamiento dada por el máximo rendimiento potencial de la maquinaria.

Capacidad operativa: capacidad de realizar una o más actividades, debida a la estructura organizativa, las políticas y los recursos y capacidades con que cuenta una organización.

Cliente: persona natural o jurídica que adquiere el bien o servicio, de manos de su productor.

Cientes corporativos: empresas que necesitan y adquieren los servicios y/o productos que oferta la organización

Clúster: conjunto geográfico de empresas e instituciones que comparten interés por un sector económico y estratégico concreto, bajo la figura de una asociación que permite a sus miembros abordar proyectos en conjunto de diversa índole.

Colaboradores: ver equipo humano.

Conocimiento: es la información analizada, organizada e internalizada, se lo clasifica en conocimiento explícito y conocimiento implícito o tácito.

Conocimiento explícito: es el basado en datos concretos, es susceptible de sistematizarse y transferirse

Conocimiento implícito: es aquel que está solamente en las personas y que no es fácilmente transferible, ya que incluye ideas, habilidades, valores y capacidades propias de cada persona.

Consumidor: persona natural o jurídica que utiliza o consume el bien o servicio, pudiendo a su vez ser cliente directo de quien lo produce o no.

Dirección estratégica: gestión realizada por los altos directivos de las organizaciones, enmarcada en planes estratégicos que conducen a las mismas y que tienen un horizonte temporal definido.

Efectividad: logro pleno de objetivos mediante una ejecución eficiente

Equipo humano: personal que labora para la organización, bajo relación de dependencia.

EVA: siglas en inglés de economic value added, indicador que relaciona el retorno de la inversión con el costo del capital.

GRI: Global Reporting Initiative, institución independiente, creada en 1997, desarrolló la primera guía para elaboración de reportes de sostenibilidad, primer estándar a nivel mundial en este campo.

Grupos de interés: ver stakeholders.

INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización, entidad encargada de la normalización, control de importaciones (en cuanto a la calidad de producto) y certificaciones de calidad.

Intangibles: ver activos intangibles

I&D: investigación y desarrollo

JIT (Justo a Tiempo): filosofía de administración de la producción que busca reducir sus inventarios a cero o por lo menos al mínimo posible, gracias a una recepción, procesamiento y entrega justo el momento que se los necesita.

Know How: conocimientos, habilidad práctica o experiencia acumulada que permiten hacer algo fácil y eficientemente.

Mercados de consumidores: mercados en los que el producto está dirigido a atender una necesidad del consumidor o cliente final

Mercados industriales: mercados constituidos por las empresas ubicadas en el siguiente eslabón de la cadena de abastecimiento, las cuales utilizan el producto como un insumo para sus propios procesos

Mercado objetivo: grupo de consumidores o clientes que es de interés estratégico para la empresa y hacia el cual se dirige su esfuerzo comercial y productivo, en una o más de sus líneas de negocio.

Modelos mentales: Suposiciones profundamente arraigadas, generalizaciones, o imágenes que influyen en la forma de comprender el mundo y tomar decisiones.

Motivación: son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo

Nicho: parte específica de un segmento que tiene determinadas características o necesidades diferenciadoras, que, en caso de poseer potencial de rentabilidad que resulte atractivo para cierta empresa, esta pueda enfocar su atención en atenderlo.

ONG: Organización no gubernamental, es una entidad de carácter civil o social, sin fines de lucro, con diferentes objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos.

Organización: Estructura que adopta cualquier asociación humana para lograr un propósito común y sus correspondientes objetivos, concepto aplicable a todo tipo de empresas con o sin fines de lucro.

Políticas: a nivel empresarial, son los lineamientos explícitos o implícitos que determinan la forma de actuar de la empresa en los diferentes campos que estas abarquen.

Procesos de pensamiento: metodología TOC de análisis lógico causa-efecto a través de los cuales se determina la causa fundamental de los efectos indeseables y sobre esta se construye una solución viable.

Propuesta de valor: conjunto de elementos tangibles e intangibles que oferta la empresa a sus clientes, capaz de representar valor para los mismos.

Pymes: Pequeñas y medianas empresas, son empresas con fines de lucro cuyas ventas y cuyo número de empleados no sobrepasan ciertos límites y que regularmente no predominan individualmente en el sector industrial al que pertenecen. En el Ecuador según resolución SC.ICL.CPAIFRS.G.11.010 de la Superintendencia de compañías (octubre 2011), se consideran como Pymes a aquellas que tiene hasta 200 trabajadores, ventas anuales inferiores a cinco millones de dólares y activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.

Recurso: activo tangible o intangible que la empresa posee.

Relacionados comerciales: Proveedores, distribuidores, aliados comerciales

Restricción: recurso o política que limita la capacidad de todo un sistema.

RSC: Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Empresarial, contribución activa que realizan las organizaciones, de forma voluntaria o por exigencia legal, al bienestar y mejoramiento económico, social y ambiental, que las llevan a integrar en sus acciones a criterios y aspectos que generen beneficios legítimos para grupos de interés diferentes del de sus propietarios o accionistas.

Sector industrial: conjunto de empresas cuyas actividades y productos son afines o relacionados y se desenvuelven dentro de determinado campo de acción.

Segmentación Vals 2: forma de segmentar el mercado basada en el estilo de vida y valores de los clientes, VALS son las siglas en inglés de value and life style

Segmento: conjunto de clientes cuyas características son similares en relación a determinado aspecto.

SENPLADES: Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo del Ecuador, entidad encargada de formular el Plan Nacional de Desarrollo y en base a este, orientar la inversión pública.

Shareholders: propietarios del capital, dueños, accionistas, inversionistas.

Sistemas de gestión: conjunto integrado y organizado de procesos, recursos, lineamientos, normas y procedimientos, a través de los cuales actúan las organizaciones.

Sixsigma: metodología de mejoramiento enfocada en conseguir procesos, principalmente productivos de alto nivel de confiabilidad en cuanto al cumplimiento de las especificaciones

Sostenibilidad: la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

Sostenibilidad empresarial: capacidad de la empresa para mantenerse a lo largo del tiempo, basada en la adecuación de actuación de la empresa con relación al entorno en el que se desenvuelve, que incluye el desempeño hacia sus clientes y que regularmente abarca una visión a largo plazo.

Stakeholders: personas o entidades que pueden afectar o ser afectados por las actividades que llevan a cabo las organizaciones.

Supuesto erróneo: la teoría de las restricciones sostiene que un conflicto se genera por acciones resultantes de dos supuestos que se contraponen, el supuesto cuya eliminación conduce a solucionar el conflicto es el supuesto erróneo. Estos supuestos se generan por políticas o conceptos institucionalizados explícita o implícitamente dentro de las organizaciones.

Sustentabilidad: ver sostenibilidad

Target: ver mercado objetivo

TOC (Teoría de las Restricciones): en inglés theory of constraints, es una teoría de administración desarrollada por Eliyahu Goldratt, basada en el principio de que todo sistema tiene al menos una restricción que limita su capacidad para conseguir resultados.

Unidad de negocio: cada parte de una organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto o que se encarga de un conjunto de productos relacionados con un grupo claramente definido de clientes.

Valor de rescate: es el capital máximo que se espera obtener por la venta de un activo que ya no produce rentas.

VALS: ver segmentación vals

Ventaja competitiva: ventaja que desarrolla una empresa gracias a la cual logra una posición competitiva superior frente a sus competidores, que le permite obtener mejores réditos del mercado en el cual compete.

VRIO: modelo de análisis de recursos estratégicos desarrollado por Barney & Griffin, cuyas siglas corresponden a los tipologías de recursos planteadas: valiosos, raros, inimitables y organizados.

Web: Sistema de distribución de información, interacción y comunicación accesible y formado a través del internet (World Wide Web)

ANEXOS

ANEXO 1

Los Diez Principios del Pacto Global

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

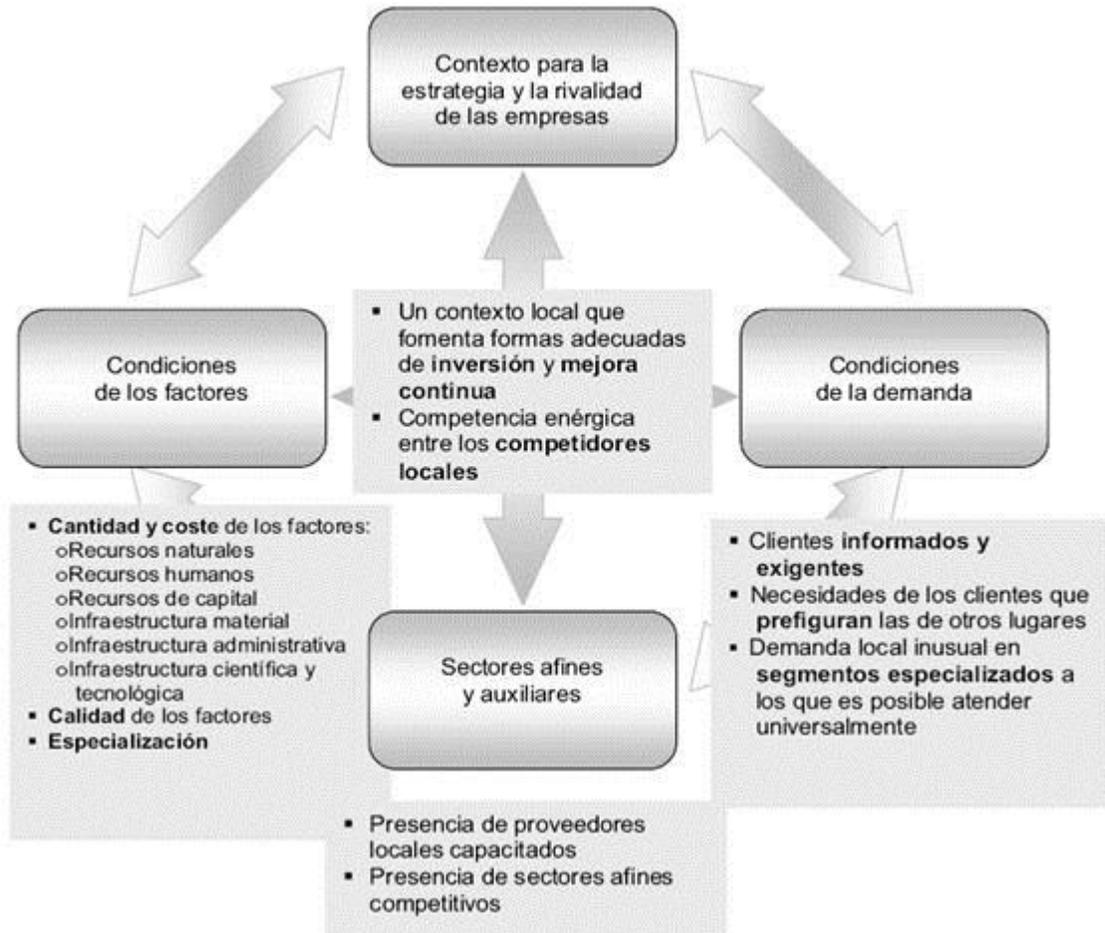
Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

ANEXO 2

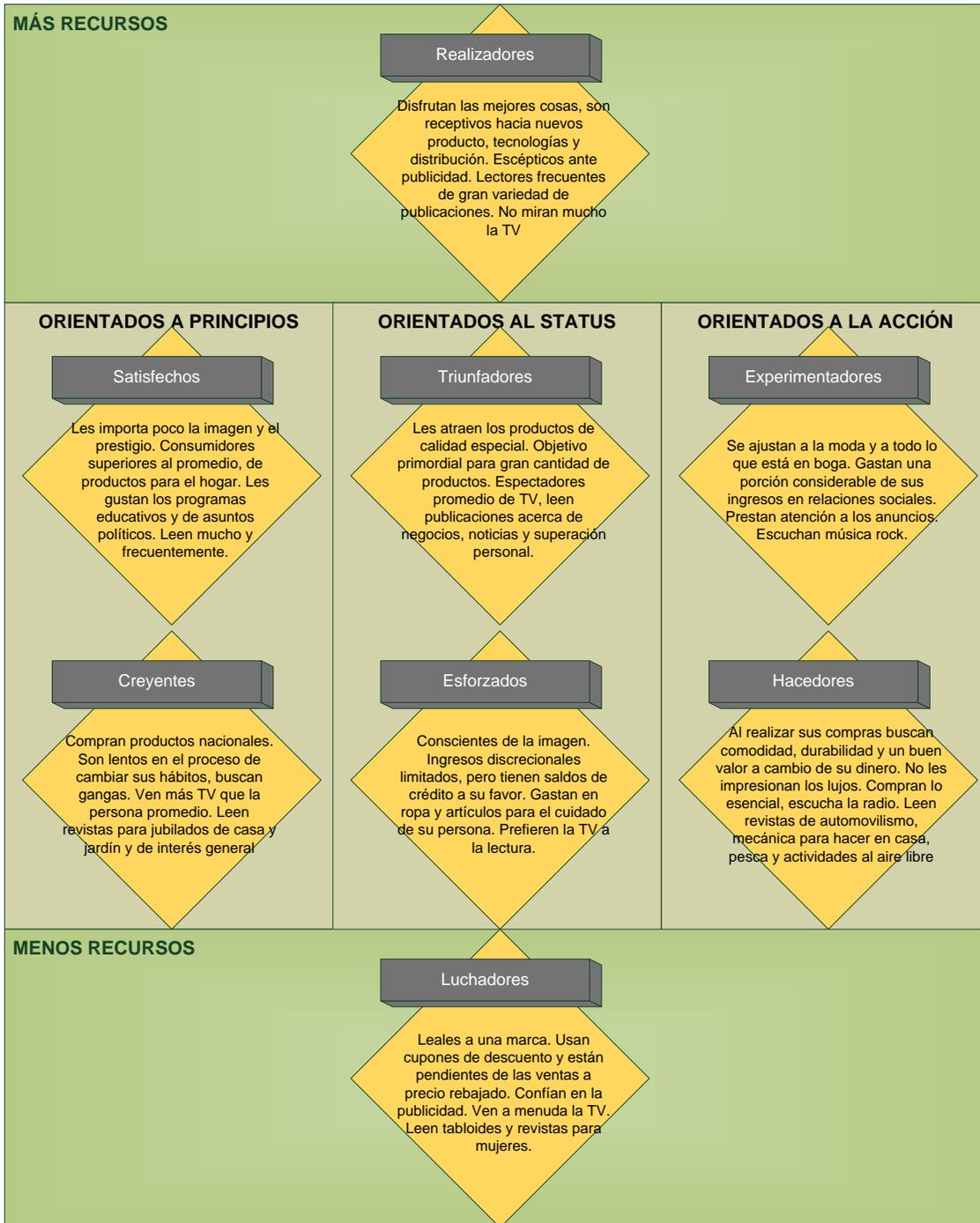
DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos81/actividades-ecoturísticas-calidad-vida/actividades-ecoturísticas-calidad-vida4.shtml>

ANEXO 3

MODELO DE SEGMENTACIÓN VALS 2



Tomado de (Schiffman & Kanuk, 2001)

APÉNDICE

APÉNDICE A

FORMATO DE ENCUESTA

ENCUESTA EMPRESARIAL																									
El objetivo de la presente encuesta es obtener información para el trabajo de investigación de tesis en el que se busca determinar el impacto en la competitividad de las empresas de los stakeholders, a través de los activos intangibles derivados de su interacción.																									
EMPRESA: _____	FECHA: _____																								
1- PROVEEDORES																									
1.1- Señale el nivel de relaciones que mantiene con los proveedores de las principales materias primas, insumos y/o servicios:																									
Cambio relativamente frecuente de proveedores	<input type="checkbox"/>																								
Proveedores estables a largo plazo	<input type="checkbox"/>																								
Integración de procesos y/o sistemas con los proveedores	<input type="checkbox"/>																								
1.2- En que grado aporta este nivel de relación para desarrollar valor hacia el cliente																									
No tiene impacto significativo	<input type="checkbox"/>																								
Tiene mediana importancia	<input type="checkbox"/>																								
Aporte importante	<input type="checkbox"/>																								
Es un elemento clave	<input type="checkbox"/>																								
1.3- Que nivel de sistematización tiene la empresa para asegurarse de mantener una relación exitosa con los proveedores																									
No existen procesos definidos y/o constantes que aseguren de mantener la relación con proveedores	<input type="checkbox"/>																								
Se sigue procesos no explícitos pero sí regulares que los realiza el personal encargado de las compras	<input type="checkbox"/>																								
Existen sistemas establecidos de control y comunicación con los proveedores	<input type="checkbox"/>																								
Existen sistemas de participación conjunta, integración de procesos y/o información	<input type="checkbox"/>																								
1.4- Que tan común en las empresas del medio en que compete es el nivel de relación que tiene con sus proveedores principales																									
Hay empresas que tienen un nivel superior en este campo	<input type="checkbox"/>																								
La mayoría de empresas tienen un nivel de relación similar con sus proveedores	<input type="checkbox"/>																								
Solo algunas empresas alcanzan este nivel	<input type="checkbox"/>																								
Ninguna otra empresa ha alcanzado este nivel	<input type="checkbox"/>																								
1.5.a- Que tan fácil les resulta a otras empresas desarrollar el mismo nivel de relación con sus proveedores que el que tiene su compañía																									
Lo pueden superar	<input type="checkbox"/>																								
Lo pueden alcanzar fácilmente	<input type="checkbox"/>																								
Solo algunas tienen la capacidad de hacerlo	<input type="checkbox"/>																								
Es difícil que otra lo pueda desarrollar en el corto tiempo	<input type="checkbox"/>																								
1.5.b- En caso de haberlo, indique cual es el limitante para que otras empresas puedan imitar el nivel de relación con sus proveedores: _____																									
1.6- Que tanto le aporta a conseguir sus objetivos estratégicos la relación con sus proveedores																									
No tiene impacto	<input type="checkbox"/>																								
Poco aporte	<input type="checkbox"/>																								
Aporte mediano	<input type="checkbox"/>																								
Es un aporte importante	<input type="checkbox"/>																								
Es vital	<input type="checkbox"/>																								
2- EQUIPO HUMANO																									
2.1- Como calificaría el nivel de su personal en los siguientes aspectos																									
	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="padding: 2px 5px;">bajo</th> <th style="padding: 2px 5px;">medio</th> <th style="padding: 2px 5px;">alto</th> <th style="padding: 2px 5px;">muy alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">motivación</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">desempeño en sus labores</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">integración para el trabajo</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">superación personal</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">interés por los objetivos de la empresa</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	bajo	medio	alto	muy alto	motivación				desempeño en sus labores				integración para el trabajo				superación personal				interés por los objetivos de la empresa			
bajo	medio	alto	muy alto																						
motivación																									
desempeño en sus labores																									
integración para el trabajo																									
superación personal																									
interés por los objetivos de la empresa																									
2.2.a- Que tanto aportan estas características y nivel de desempeño para desarrollar valor hacia el cliente																									
No tiene impacto significativo	<input type="checkbox"/>																								
Tiene mediana importancia	<input type="checkbox"/>																								
Aporte importante	<input type="checkbox"/>																								
Es clave	<input type="checkbox"/>																								

Apéndice

2.2.b- Cuales de las características son las que mas aportan para generar este valor _____

2.3- Que nivel de sistematización tiene la empresa para asegurar el nivel de desempeño del equipo humano

No existen procesos definidos y/o constantes que aseguren de mantener la motivación y el desempeño del equipo humano

Se siguen procesos no explícitos pero sí regulares que los realiza el personal encargado de recursos humanos

Existen sistemas establecidos para asegurar el desarrollo, superación y motivación del equipo humano

Los sistemas posibilitan la retención de talentos y la conformación de equipos multidisciplinares de alta eficiencia

2.4- Que tan común en las empresas del medio en que compite es el nivel de desempeño que tiene su equipo humano

Hay empresas que tienen un nivel superior en este campo

La mayoría de empresas tienen un nivel de relación similar con sus colaboradores

Solo algunas empresas logran este nivel

Ninguna otra empresa alcanza este nivel

2.5.a- Que tan fácil es que otras empresas desarrollen el mismo nivel de desempeño de sus colaboradores que el que tiene su compañía

Lo pueden superar

Lo pueden alcanzar fácilmente

Sólo algunas lo pueden alcanzar

Es difícil que otra lo pueda desarrollar en el corto tiempo

2.5.b- En caso de haberlo, indique cual es el limitante para que otras empresas puedan imitar el nivel de relación con sus colaboradores: _____

2.6- Que tanto le aporta a conseguir sus objetivos estratégicos el desempeño de su equipo humano

No tiene impacto

Poco aporte

Aporte mediano

Es un aporte importante

Es vital

3- CUENTES

3.1- De que tipología (s) son los clientes que captan la mayor parte de sus ventas

Empresas que emplean o procesan el producto

exportadores / distribuidores mayoristas

Comerciantes minoristas

Consumidor final

3.2- Califique el grado de fidelidad de sus clientes

Siempre compran mi producto, relaciones a largo plazo

Preferen mi producto pero a veces compran otro

Varían entre los productos que se ofertan en el mercado

Compran cuando no encuentran la marca líder del mercado

3.3- Señale el nivel alcanzado de relaciones con sus clientes y/o distribuidores

Acuerdo tácito sujeto a que el cliente continúe pidiendo

Acuerdos comerciales formales que garantizan la venta

Atención personalizada, seguimiento a clientes

Integración de procesos y/o sistemas

Otro (señale): _____

3.4- Que tanto aporta este nivel de relación para garantizar la entrega valor hacia estos clientes

No tiene impacto significativo

Tiene mediana importancia

Aporte importante

Es clave

Apéndice

3.5- Que nivel de sistematización tiene la empresa para asegurar el nivel de relación con sus clientes	
No existen procesos definidos y/o constantes que aseguren de mantener la relación con clientes	<input type="checkbox"/>
Se sigue procesos no explícitos pero sí regulares que los realiza el personal de ventas	<input type="checkbox"/>
Existen sistemas establecidos de control, seguimiento, postventa y canales de comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/>
Existen procesos y/o sistemas integrados con el cliente, personalización de las relaciones y comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/>
3.6- Que tan común en las empresas en el medio que compite es el nivel de relación que tiene con sus clientes principales	
Hay empresas que tienen un nivel superior en este campo	<input type="checkbox"/>
La mayoría de empresas tienen un nivel de relación similar con sus clientes	<input type="checkbox"/>
Solo algunas empresas tienen este nivel	<input type="checkbox"/>
Ninguna otra empresa alcanza este nivel	<input type="checkbox"/>
3.7.a- Que tan fácil es que otras empresas desarrollen el mismo nivel de relación con sus clientes que el que tiene su compañía	
Lo pueden superar	<input type="checkbox"/>
Lo pueden alcanzar fácilmente	<input type="checkbox"/>
Sólo algunas lo pueden alcanzar	<input type="checkbox"/>
Es difícil que otra lo pueda desarrollar en el corto tiempo	<input type="checkbox"/>
3.7.b- En caso de haberlo, indique cual es el limitante para que otras empresas puedan imitar el nivel de relación con sus clientes:	_____
3.8- Que tanto le aporta a conseguir sus objetivos estratégicos la relación con sus clientes	
No tiene impacto	<input type="checkbox"/>
Poco aporte	<input type="checkbox"/>
Aporte mediano	<input type="checkbox"/>
Es un aporte importante	<input type="checkbox"/>
Es vital	<input type="checkbox"/>
4- ACTORES SOCIALES	
4.1- Qué actores sociales son relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos de su empresa	
Organismos gubernamentales, municipales y otros regulatorios	<input type="checkbox"/>
Organizaciones sociales no gubernamentales, activistas	<input type="checkbox"/>
Prensa y medios de comunicación	<input type="checkbox"/>
ONG's	<input type="checkbox"/>
Instituciones educativas	<input type="checkbox"/>
Comunidad aledaña a las instalaciones donde opera la empresa	<input type="checkbox"/>
4.2 Señale el nivel de relaciones alcanzado con sus stakeholders: actores sociales relevantes	
Muy buenas relaciones y apoyo hacia la empresa	<input type="checkbox"/>
Buenas relaciones, aceptación hacia la empresa	<input type="checkbox"/>
Relaciones indiferentes	<input type="checkbox"/>
Malas relaciones, existe cierto nivel de rechazo hacia la empresa	<input type="checkbox"/>
Muy malas relaciones, rechazo total hacia la empresa	<input type="checkbox"/>
4.3- Que tanto aporta este nivel de relación para desarrollar valor hacia el cliente	
No tiene impacto significativo	<input type="checkbox"/>
Tiene mediana importancia	<input type="checkbox"/>
Aporte importante	<input type="checkbox"/>
Es clave	<input type="checkbox"/>
4.4- Que tanto impacto tiene este nivel de relaciones para asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa en el área donde se desenvuelve	
No tiene impacto significativo	<input type="checkbox"/>
Tiene mediana importancia	<input type="checkbox"/>
Aporte importante	<input type="checkbox"/>
Es clave	<input type="checkbox"/>
4.5- Que nivel de sistematización tiene la empresa para asegurar el nivel de relación con los actores sociales relevantes	
No existen procesos definidos y/o constantes que aseguren de mantener la relación con actores sociales	<input type="checkbox"/>
Se sigue procesos no explícitos pero sí regulares que los realiza el personal que tiene contacto con los actores sociales	<input type="checkbox"/>
Existen sistemas establecidos de manejar las relaciones con los actores sociales relevantes	<input type="checkbox"/>
Existen procesos para integrar a los actores sociales con la empresa	<input type="checkbox"/>

Apéndice

4.6- Que tan común en las empresas del medio en que compite es el nivel de relación que tiene con los actores sociales relevantes

Hay empresas que tienen un nivel superior en este campo

La mayoría de empresas tienen un nivel de relación similar con los actores sociales relevantes

Solo algunas empresas tienen este nivel

Ninguna otra empresa alcanza este nivel

4.7.a- Que tan fácil es que otras empresas desarrollen el mismo nivel de relación con los actores sociales relevantes que el que tiene su compañía

Lo pueden superar

Lo pueden alcanzar fácilmente

Sólo algunas lo pueden alcanzar

Es difícil que otra lo pueda desarrollar en el corto tiempo

4.7.b- En caso de haberlo, indique cual es el limitante para que otras empresas puedan imitar el nivel de relación con los actores sociales: _____

4.8- Que tanto le aporta a conseguir sus objetivos estratégicos la relación con los actores sociales relevantes

No tiene impacto

Poco aporte

Aporte mediano

Es un aporte importante

Es vital

4.9- De las exigencias regulatorias o normativas que ha tenido que aplicar, cuales de ellas han replicado en beneficios significativos para la operación de su empresa

Normativa ambiental

Normativa de seguridad y salud ocupacional

Normas ISO o INEN de calidad

BPM

Normas NIIF

Ley de control y poder del mercado

Ley de aguas

Plan de manejo ambiental

Otra (especifique): _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE B

TABLAS DE RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO

PROVEEDORES	valía	organización	rareza	inimitabilidad	desarrollo	relevancia estratégica
Empresa A	4	3	2	3	2	4
Empresa B	4	2			2	
Empresa C	3	3	3	4	2	4
Empresa D	3	3	3	4	2	5
Empresa E	3	2	2	3	2	3
Empresa F	3	2			2	5
Empresa G	3	3	2	2	2	
Empresa H	4	1	1	1	2	4
Empresa I	3	3	2	3	2	4
Empresa J	3	3	1	3	2	
Empresa K	2	4	2	1	2	2
Empresa L	4	2	1	3	2	4
Empresa M	3	2	2	2	2	3
Empresa N	3	2	1	3	2	4
Empresa O	4	3	2	3	2	4
Empresa P	3	3	4	4	2	4

EQUIPO HUMANO	valía	organización	rareza	inimitabilidad	desarrollo	relevancia estratégica
Empresa A	3	3	2	2	3,25	4
Empresa B	3	3	3	3	3,75	2
Empresa C	3	3	3	4	4	4
Empresa D	3	4	2	2	4	5
Empresa E	3	2	2	3	3,75	4
Empresa F	3	3	2	1	3,75	3
Empresa G	4	3	3	2	4,25	5
Empresa H	4	2	2	1	4,75	4
Empresa I	3	3	2	4		4
Empresa J	3	2	3	3	3,5	5
Empresa K	4	3	3	3	4,25	4
Empresa L	4	3	2	3	3,75	4
Empresa M	4	3	3	3	3,75	5
Empresa N	4	2	2	3	4,25	4
Empresa O	4	2	2	4	3,25	5
Empresa P	4	2	4	4	3,75	4

Apéndice

CLIENTES	valía	organización	rareza	inimitabilidad	desarrollo	relevancia estratégica	fidelidad
Empresa A	3	2	4	1	1	3	4
Empresa B	4	3	3	3	3	4	3
Empresa C	3	3	3	3	3	4	2
Empresa D	3	1	3	3	3	4	4
Empresa E	3	4	3	3	3	4	4
Empresa F	4	1	2	2	1	4	4
Empresa G	4	3	2	2	3	5	3
Empresa H	3	2	2	1	1	4	4
Empresa I	3	3	3	3	1	4	3
Empresa J	3	2	3	3		4	
Empresa K	3	3	3	3	2	4	1
Empresa L	3	4	3	4	3	4	4
Empresa M	4	2	4	4	3	5	4
Empresa N	3	3	2	3	1	4	4
Empresa O	4	4	3	3	2	5	4
Empresa P	3	2	4	4	1	4	4

ACTORES SOCIALES	valía cliente	organización	rareza	inimitabilidad	desarrollo	relevancia estratégica	valía organización
Empresa A	4	3	3	4	5	2	4
Empresa B	4	3	3	3	5	4	3
Empresa C	4	2	3	4	4	4	3
Empresa D	4	3	3	2	4	5	3
Empresa E	3	4	3	3	4	4	4
Empresa F	4	2	2	2	4	4	4
Empresa G	4	3	2	2	5	5	4
Empresa H	3	2	2	1	5	4	3
Empresa I	3	3	3	3	5	4	3
Empresa J	4	2	3	3	5	4	3
Empresa K	3	3	3	3	5	4	3
Empresa L	3	2	3	3	4	4	3
Empresa M	2	1	2	2	4	3	3
Empresa N	3	4	2	3	4	4	2
Empresa O	3	3	2	3	5	5	4
Empresa P	4	3	4	4	5	4	3

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., & Shansby, j. (1982). Positioning your Product. *Business Horizons*, 25, may/june, 56-62.
- AccountAbility; United Nations Environment Programme; Stakeholder Research Associates Canada Inc. (enero de 2006). El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
- AEDIE. (s.f.). *Centro de Difusión Tecnológica AEDIE*. Recuperado el 6 de febrero de 2012, de <http://www.aedie.com/ESPA%D1OL/PAGINAS/cdt/nuevos%20contenidos/valor.pdf>
- Aguilera, C. (2000). Un enfoque gerencial de la Teoría de las restricciones. *Universidad ICESI, Estudios Gerenciales*, N° 77, 53-69.
- AIAG. (marzo de 1998). QS 9000, 3° edición. USA: AIAG.
- Alburquerque, F. (10-12 de julio de 2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. San José, Costa Rica.
- Alvarez, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el oncepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, N° 209, 5-22.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 36-49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol 17, N° 1, 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*. New York: Prentice Hall.
- Barney, J., & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Berli P., A., & García F., J. (1992). La segmentación del mercado y su aplicación al mercado bancario minorista. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, N° 1, 79-89.
- Bigné, J., Moliner, M., & Callarisa, L. (2000). El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 9, N°3, 65-78.
- Boatright, J. R. (1999). *Ethics and the conduct of business*, 6/E. Chicago: Pearson.
- Bontis, N. (1996). There is a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quaterly*, 41-47.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International journal of Technology Management*. Vol 18, 433-462.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, J. (2009). *Gestión por procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bueno, E., Rodríguez, O., & Salmador, M. P. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador del capital intelectual. *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*, 61-80.
- Buitelaar, R. (enero de 2000). Como crear competitividad colectiva.
- Calveras, A., & Ganuza, J. J. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa, una visión desde la Teoría Económica*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Cámara de Industrias de El Oro. (s.f.). *Cámara de Industrias de El Oro*. Recuperado el 4 de julio de 2013, de www.caindoro.com
- Capó V., J., Expósito L., M., & Masía B., E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las Pyme en una economía global. *Eure*, Vol XXXIII, Nº 98, 119-133.
- Cardeal, N., & Antonio, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What lead to competitive advantage? . *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (37), 10159-10170.
- Cardona, D. (11 de mayo de 2010). La estrategia empresarial desde el enfoque de la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Bolívar, Colombia.
- Carroll, A. (2000). A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement. *Business and Society*, 39, 4, 466-478.
- Ceres. (s.f.). *Red Ceres*. Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de <http://www.redceres.org/nuestro-trabajo/pacto-global/>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harward Business School Press.
- Chiriboga, J. (11 de mayo de 2010). Rentabilidad económica, social y ambiental, fin estratégico de la responsabilidad social en la empresa. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Comisión de las comunidades europeas. (18 de julio de 2001). Libro Verde. Bruselas, Bélgica.

- Coperland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2004). *Valoración. Medición y Gestión del Valor*. Barcelona: Deusto.
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Cowell, F., & Kuga, K. (1981). Additivity and Entropy concept: an axiomatic approach to inequality measure. *Journal of economic theory*, 25, ISSN 0022-0531, 131-143.
- CPC; Fundación Prohumana. (diciembre de 2006). Manual de RSE para Pymes. Santiago de Chile, Chile.
- De Borja, L., & Casado, F. (1986). *Marketing Estratégico para los 80*. Barcelona: Hispano Europea S.A.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín económico del ICE N° 2813*, 45-58.
- Dettmer, H. (1997). *Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Dimingo, E. (1988). The Fine Art of Positioning. *The Journal of Business Strategy*. March/April, 34-38.
- Donaldson and Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory Corporation: Concepts, Evidence and Implication. *Academy of Management Review*, 20/1, 65.
- Drucker, P. (1999). Managing Oneself. *Harvard Business Review*, Vol 77, N°2, 64-75.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. Claremont, California: HarperCollins Publishers.
- Ecodes. (6 de febrero de 2004). *Ecología y desarrollo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, de <http://www.ecodes.org/noticias/aeca-presenta-su-marco-conceptual-de-la-responsabilidad-social-corporativa>
- Espejo A., M., & Moyano F., J. (2007). Lean Production: estado actual y desafíos futuros de la investigación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 13, N° 2, 179-202.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica, nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, N°59, 39-52.
- Esteban, J., Coll, V., & Blasco, O. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de economía aplicada*, Vol 23-3, 559-581.
- Falcao M., H., & Rubens FF., J. (1999). En quien se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *CLAD, Reforma y Democracia*. N°15.

- Farré, D. (julio de 2001). Sustento al enfoque multidimensional de la creación de valor. Buenos Aires, Argentina.
- Fernandez G., R., & Martínez, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. *GCG- Georgetown University- Universia*, vol 2, N° 2, 116-125.
- Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y Organización*, N°22, 83-98.
- Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y Organización*, N°22, 83-98.
- Fernández, E., Montes, J., & Vázquez, C. (s.f.). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Oviedo, España.
- Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (diciembre de 2006). The Stakeholder Theory.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management, A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). A Stakeholder Theory of Modern Corporations. *Ethical Theory and Bussines*, 7º ed.
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organizations Science*. Vol 15, N° 3, 364-369.
- Friedman, L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Global Reporting Initiative. (2006). *Guía para elaborar memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: ModoVanGelder.
- Goldratt, E. (1990). *What is this Thing Called the Theory of Constrains, and How should it be Implemented*. New York: North River Press.
- Goldratt, E. (1995). *No fue la suerte*. Madrid: Díaz de Santos.
- Goldratt, E. (2004). Mi saga por mejorar la producción. En E. Goldratt, & J. Cox, *La Meta* (págs. 291-299). Buenos Aires: Granica, 3º edición.
- Goldratt, E. (Dirección). (2007). *Vision viable* [Película].
- Goldratt, E. (2009). *La Decisión*. Buenos Aires: Granica.
- Goldratt, E., & Cox, J. (2004). *La Meta*. Buenos Aires: Granica, 3º edición.
- Goldratt, E., & Fox, R. (2006). *La Carrera*. Monterrey: Ediciones Castillo, 11º edición.

- Goldratt, E., Schragenheim, E., & Ptak, C. (2001). *Necesario pero no suficiente*. Madrid: Díaz de Santos.
- González E., E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa. *Veritas, vol II, N°17*, 205-224.
- González Gallarza, M., & Gil S., I. (s.f.). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista española de investigación de marketing ESIC*, 25-59.
- González, C. H. (04 de septiembre de 2010). E-Stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholders a los negocios electrónicos. *Estudios Gerenciales, vol VI, N°14*, 39-57.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders, un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas, vol. II, N° 17*, 205-224.
- González, J., Ortegón, K., & Rivera, L. (2003). Desarrollo de una metodología de implementación de TOC para empresas colombianas. *Universidad ICESI, Estudios Gerenciales, N° 87*, 27-49.
- Gouvea, M., & Mori, F. (2004). Marketing estratégico: Segmentación y Posicionamiento en las agencias de viaje y turismo de la ciudad de Sao Paulo - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo, Vol 13*, 240-257.
- Goyhenetche, M. (1999). *Créer de la valeur pour le client: le marketing de la valeur*. Paris: Insep Editions.
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal, Vol 17*, 109-122.
- Greenpeace International. (s.f.). *Greenpeace*. Recuperado el 7 de noviembre de 2011, de www.greenpeace.org/international/en/System-templates/Search-results/?all=%20nestle%20kitkat
- Guerras, L. A. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review, primer trimestre, número 001*, 116-126.
- Guerras, L. A., & López-Hermoso, J. J. (2002). La responsabilidad social de la empresa, perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa. *Revista del Instituto de Estudios Económicos, N° 4*, 263-275.
- Hambleton, D. (Junio de 2007). *Lean Principles to Safety Practices*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com>
- Hammer, M. (2006). *La Agenda*. Barcelona: Deusto.

- Harrison, J., & Freeman, E. (1999). Stakeholder. Social Responsibility and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The academy of management journal*, 42(5), 479-485.
- Hidalgo, A. (1999). La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial. *Economía Industrial*. N° 330, 43-54.
- Hill, W., Jones, G., Galvin, P., & Haidar, A. (2007). *Strategic Management: an Integrated Approach*. Australia: John Wiley and Sons.
- Holbrook, M. (1999). *Customer value. A framework for analysis and research*. Londres: Routledge.
- Huerta R., P., Navas L., J., & Almodóvar M., P. (2004). La diversificación desde la teoría de los recursos y las capacidades. *Cuaderno de Estudios Empresariales*, N° 14, 87-104.
- Huerta R., P., Navas L., J., & Almodóvar M., P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Centro de Estudios Empresariales*, N° 14, 87-104.
- INEC. (2012). *Sistema Integrado de Consultas*. Recuperado el 2014 de abril de 27, de <http://redatam.inec.gob.ec>
- INEC. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 2014 de abril de 28, de Directorio de empresas: <http://visualizador.ecuadorencifras.gob.ec/Directorio/Inicio.swf>
- INEN. (16 de septiembre de 2011). *INEN*. Recuperado el 21 de septiembre de 2011, de www.inen.gov.ec
- Instituto Andaluz de Tecnología. (s.f.). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Imprenta Berekintza.
- Ishikawa, K. (1988). *Que es el Control Total de Calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
- ISO. (2008). Norma ISO 9001: 2008.
- ISO. (2009). *ISO 9004, Gestión para el éxito sostenido de una organización*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2ª edición.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Khun, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de cultura económica.
- Kinney, T., & Taylor, J. (2000, Quinta edición). *Investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, Vol 2, Iss 2, 163-174.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kotler, P. (1988). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*. México: Editorial Diana.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Kotler, P. (30 de diciembre de 2008). *Buscando el valor del cliente*. Recuperado el 21 de enero de 2012, de docstock: documents & resources for small businesses and professionals: <http://www.docstoc.com/docs/3271031/Buscando-el-valor-del-cliente-Por-Philip-Kotler-La-tarea>
- Kotler, P. (s.f.). Buscando valor para el cliente.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica, 11ª edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Cámara, D., & Grande, I. (1995). *Dirección de Marketing, 8ª edición*. Herdforshire: Prentice.
- Kriegel, R., & Patler, L. (1993). *Si no está roto, rómpalo*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas*. España: Laboratorio de alternativas.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Leonard, A. (Dirección). (2008). *The story of stuff* [Película].
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in the managing new product development. *Strategic Management Journal, Vol 13 N° 2*, 111-125.
- Ley orgánica de defensa del consumidor. (4 de julio de 2000). Ecuador. Recuperado el 12 de octubre de 2011, de <http://www.yturalde.com/leyconsumidorpdf.pdf>
- Louette, A., & al, e. (2007). *Sustainability compendium - Social and environmental responsibility management tools*. Sao Paulo: Willis Harman House.
- Mabin, V. (1990). Goldratt's "Theory of Constraints" Thinking Processes: A Systems Methodology linking Soft with Hard. Wellington, Nueva Zelanda.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación, Quinta edición.

- Mandato constituyente # 8. (30 de abril de 2008). Montecristi, Ecuador. Recuperado el 12 de octubre de 2011, de Mandato constituyente#8:
<http://www.puenteasociados.com/noticias/circular1.html>
- Mataix, C., Moreno, A., Alvarez, N., Alvarez, M., & Ibisate, A. (3-5 de septiembre de 2008). La estructuración de las relaciones con los grupos de interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. Burgos, España.
- Max Neef, M. (2006). El poder en la globalización. *Futuros, N°14, Vol IV*.
- Mc Williams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management, vol 26, N#1, 117-127*.
- Miller, D., Eisenstat, R., & Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations. *California Management Review, Vol 44 N°3, 37-54*.
- Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad. (29 de diciembre de 2010). Código de la producción. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de <http://www.mcpec.gob.ec>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 03 de octubre de 2011, de Producción y consumo sustentable: <http://www.ambiente.gov.ec/>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 03 de octubre de 2011, de Normativa: <http://www.ambiente.gov.ec/>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review, vol 22, N° 4, 853-886*.
- Morales, P. (12 de Diciembre de 2012). Tamaño necesario de la muestra. Madrid, España.
- Navas, J., & Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 3° edición.
- Nestlé Ecuador. (2009). *Nestlé*. Recuperado el 13 de octubre de 2011, de http://www.nestle.com.ec/institucional/home_responsabilidad.asp
- Newbert, S. (2008). Value, Rareness, Competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal 29 (7), 745-768*.
- Nieto, M. (2005). ¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas? *Revista Economistas, N° 104, 253-259*.

- Nieves L., Y., & León S., M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Acimed 9 (2)*, 121-86.
- Nilson, T. (1992). *Value-added marketing: marketing management for superior results*. Berkshire, UK.: McGraw Hill.
- Noreen, E., Smith, D., & Mackey, J. (1995). *La Teoría de las Limitaciones y sus Consecuencias para la Contabilidad de Gestión*. Madrid: Díaz de Santos.
- O'Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano.
- OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: Francia.
- OES. (2003). Competente Development in SMEs. *Observatory of European SMEs, 2003 (1)*.
- Oliver, R. (1999). Value as excellence in the consumption experience. En M. Holbrook, *Consumer value. A framework for analysis and research* (págs. 43-62). Londres: Routledge.
- Ortega Martínez, E. (1987). *La Dirección de Marketing*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Ozorio N., M. (2003). El capital intelectual en la gestión del conocimiento. La Habana, Cuba.
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2004). *Las Claves Prácticas de Seis Sigma*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pérez, S., Montes, J., & Vázquez, C. (2004). El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 10 - N°1*, 15-29.
- Pinto, J. (1986). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales con base en los factores críticos de éxito. *Estudios Gerenciales, Universidad ICESI*, 79-89.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas, N° 91*, 5-12.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.

- Red Pacto Mundial España. (2009). *La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Red Puentes México; Fundación Friedrich Ebert México. (2008). *ISO 26000 y Derechos Laborales, reflexiones y perspectivas desde las organizaciones sindicales y ciudadanas*. México D.F.
- Registro oficial 511. (11 de agosto de 2011). Ecuador. Recuperado el 11 de octubre de 2011, de www.derechoecuador.com
- Richards, C. (1996). Agile Manufacturing Beyond Lean. *Production and Inventory Management Journal*, Vol 37, N° 2, 60-64.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de Mexico.
- Rockart, J., & Bullen, C. (1981). *A Primer on critical succes factors, Center for Information Systems Research*. Massachusetts Institute of Technology: Sloan School of Management.
- Rojas, P. (diciembre de 2008). Empresas que generan confianza. *El Universal, Cartagena*, pág. Separata especial.
- Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt, Año 6 N°31*, 5-14.
- Ruelas-Gossi, A. (2004). El paradigma de la T grande, innovar en mercados emergentes. *Harward Business Review*, 54-63.
- Ruiz Molina, M. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 102-117.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20 (4), 67-75.
- Salazar, M. (2007). *Agenda de desarrollo del sector forestal productivo ecuatoriano*. Guayaquil.
- Sánchez M., A., Melián G., A., & Hormiga P., E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 13, N° 2, 97-111.
- Sanchis, J. R., & Campos, V. (2007). La direccion estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC - España*, N° 59, 237-258.
- Savage, G., Nix, T., Whithead, C., & Blair, J. (1991). Strategies and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executives*, 5/2, 61-75.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.

- Schumpeter, J. (1963). *El desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, intereses y ciclo económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México: Granica.
- SENPLADES. (2 de septiembre de 2011). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 3 de octubre de 2011, de <http://www.senplades.gob.ec/web/18607/897>
- Server, R., & Capó, J. (2010). *La gestión integrada de la responsabilidad social como estrategia de competitividad en las sociedades corporativas*. Valencia.
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal* 27, 379-423.
- Social Accountability International. (2001). *Norma SA 8000*. New York.
- Solís, R., & Madriz, C. (2009). Aplicación de Ergo - Lean Manufacturing en el análisis de valor. *Tecnología en Marcha, Vol 22, Nº 1*, 24-28.
- Stewart, T. A. (1998). *La riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Sustainability compendium - Social and environmental responsibility management tools. (s.f.).
- Suzuki, Y. (2004). Structure of the Japanese Production System: Elusiveness and Reality. *Asian Business & Management, Vol 3*, 201-219.
- Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing, Vol. 77*, 203-207.
- Tigani, D. (2001). 7 pasos para la creación de valor. *Master-NET*.
- Tigani, D. (5 de noviembre de 2007). *Liderazgo y excelencia*. Recuperado el 17 de enero de 2012, de Master-net: <http://www.masterdiseny.com/master-net/excelencia/0004.php3>
- Toledo, G., & Hemzo, M. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. *Encuentro Anual de la Asociación Nacional de Post-Graduación en Administración, 15º, Anais do XV ENANPAD. ANPAD. Belo Horizonte* , 11-25.
- Torres, M., & Paz, K. (1 de Septiembre de 2008). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Universidad de Landívar - Facultad de Ingeniería - URL_02_BAS02 bol #2, Guatemala.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders*. Perseus Press.

- Ugalde V., A. (Junio de 2007). La relación entre los procesos secuenciales de gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo. Sevilla, España.
- Ugalde, A. (Junio de 2007). La relación entre los procesos secuenciales de gestión del conocimiento y el rendimiento organizativo. Sevilla, España.
- Ugalde, A., & González, C. (2007). Las fronteras de la responsabilidad social corporativa estratégica. Sevilla, España.
- Villao, E., & Govea, L. (s.f.). El costo de la irresponsabilidad social en el Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- West, G., & De Castro, J. (2001). The Achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequancies. *Journal of management Studies*, Vol 38 N° 3, 417-442.
- Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: MacMillan / Rawson Associates.
- Woodruff, B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N° 2, 139-153.
- Woodruff, B., & Gardial, F. (1996). *Know your customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Malden, USA: Blackwell Business.
- Yasuni-itt. (2010). Recuperado el 27 de octubre de 2011, de <http://yasuni-itt.gob.ec/>
- Zapata, A. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Ambiental: una necesidad en cantidad. *XXIII congreso internacional SLADE*, (págs. 1-33). Manizales.
- Zeithaml, V. (1988). Customer perceptions of price, quality and value: a means-end model and syntesis of evidence . *Journal of Marketing*, Vol. 52, 22.