

EVALUACIÓN DE LOS MODELOS GERENCIALES EN IMPOTARJA S.A.

AUTORES:

JORGE ARMANDO CÁRDENAS ECHÁVEZ
RICARDO ANDRES ABREO RODRIGUEZ

DIRECTOR:

JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS

2014

Dedicatoria

A Dios por regalarme sabiduría, salud y vida para llevar a cabo todos mis
propósitos siendo él mi guía,
A mi padre que fue mi gran ejemplo a seguir, Q.E.P.D.,
A mi madre por todo su amor y consejos brindados,
A mis hermanos por toda su ayuda,
Y a mi esposa quien siempre me acompaña y apoya en todo momento.

Jorge Armando Cárdenas Echávez

Dedicatoria

A Dios por guiarme en todo momento de mi vida,
A mis padres por formarme como una persona integral,
A mi esposa e hijos quienes son el motor de mi vida,
Y a mis compañeros Sindy y Jorge por compartir esta experiencia
enriquecedora.

Ricardo Andrés Abreo Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Cartagena por brindarnos la formación, en especial al claustro de profesores que nos orientaron y nos compartieron sus experiencias durante nuestro proceso de formación, al igual que a Felipe Gómez por sus consejos para sacar el mejor provecho a esta especialización.

A Juan Carlos Vergara Schmalbach por su orientación y dedicación durante el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa IMPOTARJA S.A. por permitirnos llevar a cabo este trabajo, en especial al comité gerencial, que nos facilitó el espacio y la información.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	11
1.1 LA EMPRESA	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 Objetivo general.....	16
1.5.2 Objetivos específicos	16
2. MARCO TEORICO.....	17
3. MODELOS GERENCIALES: CARACTERISTICAS, ALCANCE, VENTAJAS Y DESVENTAJAS	24
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.2 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)	26
3.3 BENCHMARKING	28
3.4 BALANCED SCORECARD	29
3.5 COMPETENCIAS CENTRALES	32
3.6 OUTSOURCING	34
3.7 REINGENIERIA	37
4. APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN IMPOTARJA S.A.	39
4.1 EVALUACIÓN DEL MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
4.2 EVALUACIÓN DEL MODELO GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM)	43
4.3 EVALUACIÓN DEL MODELO BENCHMARKING	44

4.4 EVALUACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD	46
4.5 EVALUACIÓN DEL MODELO COMPETENCIAS CENTRALES.....	50
4.6 EVALUACIÓN DEL MODELO OUTSOURCING.....	51
4.7 EVALUACIÓN DEL MODELO REINGENIERIA.....	54
5. ANALISIS DE RESULTADOS.....	57
5.1 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA (PE).....	57
5.2 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS RECIONES CON LOS CLIENTES (CRM).	61
5.3 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO BENCHMARKING (B).	63
5.4 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD (BSC).	67
5.5 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO COMPETENCIAS CENTRALES (CC).....	70
5.6 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO OUTSOURCING (O).	73
5.7 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO REINGENIERIA (R).75	
6. PROPUESTAS DE MEJORA	79
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comparativo mensual en HHT de los servicios prestados en los años 2011, 2012, 2013 y 2014.....	12
Gráfica 2. Comportamiento histórico en HHT de los servicios prestados desde 2011 a 2014	13
Gráfica 3. Mapa mental de planeación y estrategia.....	19
Gráfica 4. Red de procesos de IMPOTARJA S.A.....	42
Gráfica 5. Mapa estratégico de IMPOTARJA S.A.	49
Gráfica 6. Nivel de cumplimiento de las características (PE)	57
Gráfica 7. Nivel de cumplimiento del alcance (PE)	58
Gráfica 8. Nivel de cumplimiento de las etapas (PE).....	58
Gráfica 9. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (PE)	59
Gráfica 10. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (PE)	60
Gráfica 11. Valoración de la aplicación del modelo (PE)	60
Gráfica 12. Nivel de cumplimiento de las características (CRM)	61
Gráfica 13. Nivel de cumplimiento del alcance (CRM)	61
Gráfica 14. Nivel de cumplimiento de las etapas (CRM)	62
Gráfica 15. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (CRM)	62
Gráfica 16. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (CRM)	63
Gráfica 17. Valoración de la aplicación del modelo (CRM)	63
Gráfica 18. Nivel de cumplimiento de las características (B).....	64
Gráfica 19. Nivel de cumplimiento del alcance (B)	64
Gráfica 20. Nivel de cumplimiento de las etapas (B)	65
Gráfica 21. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (B).....	65
Gráfica 22. Nivel de cumplimiento de las ventajas identificadas (B).....	66
Gráfica 23. Valoración de la aplicación del modelo (B)	66
Gráfica 24. Nivel de cumplimiento de las características (BSC).....	67
Gráfica 25. Nivel de cumplimiento del alcance (BSC)	68
Gráfica 26. Nivel de cumplimiento de las etapas (BSC)	68
Gráfica 27. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (BSC).....	69
Gráfica 28. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (BSC).....	69

Gráfica 29. Valoración de la aplicación del modelo (BSC)	69
Gráfica 30. Nivel de cumplimiento de las características (CC)	70
Gráfica 31. Nivel de cumplimiento del alcance (CC)	71
Gráfica 32. Nivel de cumplimiento de las etapas (CC)	71
Gráfica 33. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (CC)	71
Gráfica 34. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (CC)	72
Gráfica 35. Valoración de la aplicación del modelo (CC)	72
Gráfica 36. Nivel de cumplimiento de las características (O)	73
Gráfica 37. Nivel de cumplimiento del alcance (O)	73
Gráfica 38. Nivel de cumplimiento de las etapas (O).....	74
Gráfica 39. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (O)	74
Gráfica 40. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (O)	74
Gráfica 41. Valoración de la aplicación del modelo (O)	75
Gráfica 42. Nivel de cumplimiento de las características (R).....	76
Gráfica 43. Nivel de cumplimiento del alcance (R)	76
Gráfica 44. Nivel de cumplimiento de las etapas (R)	76
Gráfica 45. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (R).....	77
Gráfica 46. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (R).....	77
Gráfica 47. Valoración de la aplicación del modelo (R)	78
Gráfica 48. Nivel de aplicación de los modelos	79

LISTADO DE FICHAS

Ficha 1. Planeación Estratégica	25
Ficha 2. CRM.....	27
Ficha 3. Benchmarking	28
Ficha 4. Balanced Scorecard (BSC)	30
Ficha 5. Competencias Centrales.....	33
Ficha 6. Outsourcing.....	35
Ficha 7. Reingeniería.....	37

LISTADO DE EVALUACIONES

Evaluación 1. Valoración del modelo de Planeación Estratégica.....	40
Evaluación 2. Valoración del modelo CRM.....	43
Evaluación 3. Valoración del modelo Benchmarking	44
Evaluación 4. Valoración del modelo Balanced Scorecard.....	46
Evaluación 5. Valoración del modelo Competencias Centrales.....	50
Evaluación 6. Valoración del modelo Outsourcing.....	51
Evaluación 7. Valoración del modelo Reingeniería.....	54

INTRODUCCIÓN

IMPOTARJA S.A. es una organización con más de 18 años prestando servicios portuarios al Grupo Puerto de Cartagena (Sociedad Portuaria Regional de Cartagena – SPRC, y Terminal de Contenedores de Cartagena – CONTECAR); en toda su historia ha pasado por un proceso de evolución, de transformación, de realizar o prestar servicios con soporte manual, a servicios con apoyo sistematizado y en tiempo real. A pesar de lo anterior, en los últimos años se ha presentado una serie de hechos que han impactado negativamente en la gestión de la organización, es por eso que la alta dirección ha optado por llevar a cabo una revisión de su modelo gerencial, y así determinar las acciones pertinentes para realizar una mejor toma de decisiones.

En este trabajo se realizará una evaluación del o los modelos gerenciales implementados en IMPOTARJA S.A., para ello se busca determinar e identificar los rasgos de los principales modelos gerenciales y verificar su nivel de implementación.

Para el desarrollo de este trabajo se procede a consultar, en una primera etapa, los modelos gerenciales más aplicados a nivel mundial y en el continente americano, posteriormente se identifican las características, ventajas y desventajas, alcance y etapas o componentes de cada uno de los modelos. Se continúa con la valoración de cada modelo al interior de la organización, esto con el apoyo de la entrevista al equipo gerencial y con la revisión documental. Finalmente se realiza el análisis de los resultados y la presentación de las propuestas de mejora.

El resultado principal de este trabajo son una serie de propuestas de mejora para aplicar totalmente los modelos en la organización, permitiendo fortalecer y sacar provecho a las ventajas del o los modelos gerenciales implementados en IMPOTARJA S.A.

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

1.1 LA EMPRESA

IMPOTARJA S.A. es una empresa dedicada a la atención de las necesidades del sector portuario, almacenes de depósito, servicios de transporte terrestre de carga y empresas del sector real de la economía nacional, en lo relacionado con la selección, entrenamiento, capacitación y prestación de servicios con personal idóneo, buscando en todo momento el mejoramiento y desarrollo continuo de sus servicios, concentrando sus esfuerzos de manera permanente en el desarrollo de sistemas automáticos y computacionales para la tecnificación de su portafolio de acuerdo con el desarrollo y tendencias del sector.

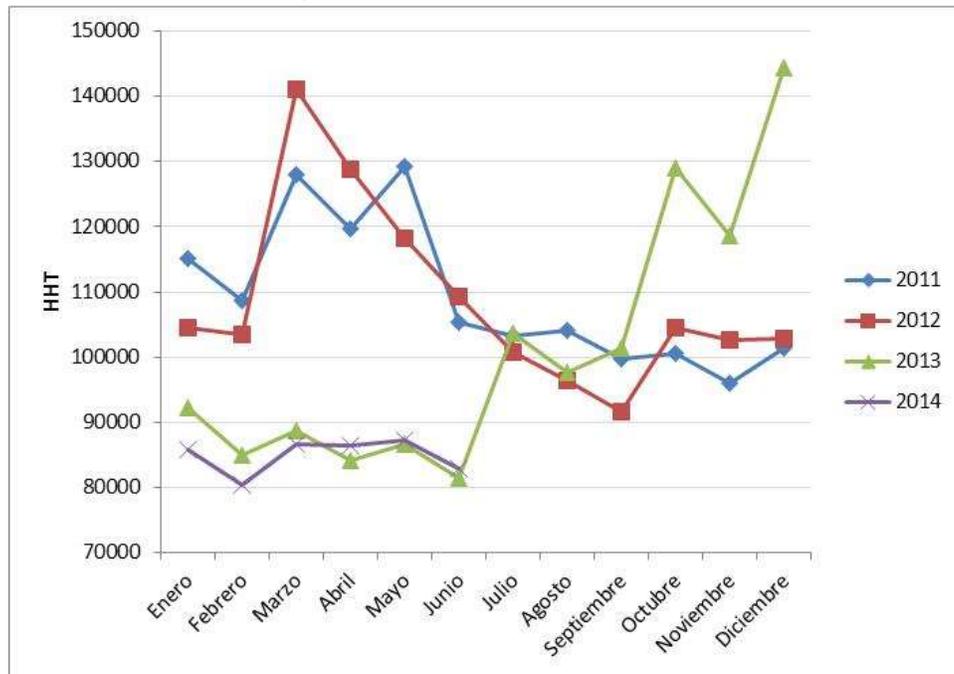
IMPOTARJA S.A., nació el 23 de febrero de 1993 y sus operaciones las inició en el TERMINAL MARITIMO MUELLES EL BOSQUE, donde solo realizaba las labores de tarja, actividad propia del medio marítimo y portuario que permite establecer responsabilidades durante los procesos de entrega y recepción de mercancías. Con la Ley 1ra de 1991 nace la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC) la cual recibió el 13 de Diciembre de 1993 los predios de la anterior Empresa de Puertos de Colombia COLPUERTOS, por lo que la naciente Sociedad Portuaria contrató a IMPOTARJA S.A. para que realizara el inventario de predios y carga que recibió de COLPUERTOS. A partir de ese momento la SPRC delega en IMPOTARJA S.A., las operaciones de tarja¹ al costado de los barcos, en las Bodegas y en los patios de almacenaje, siendo responsable de generar la mutua aceptación de las partes en los procesos de entrega y recepción de mercancías.

¹ Actividad en el que se registra en forma clara y veraz la identificación, características y condiciones de la carga en el instante que esta es transferida desde o hacia la nave, consolidada o desconsolidada, recepcionada o entregada en patio, o cuando entra o sale de los recintos portuarios.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Compañía IMPOTARJA S.A. durante los últimos cuatro años (2011, 2012, 2013 y 2014) ha prestado sus servicios a clientes como SPRC, CONTECAR, COMPAS CARTAGENA, y CERRO MATOSO, todos en la ciudad de Cartagena de Indias. Sin embargo, el hecho de prestar servicios a clientes reconocidos², se ha notado que en lo transcurrido durante el año 2014, las horas de servicios prestadas (HHT³) no superan las 90000 HHT (ver Gráfica 1), situación preocupante para la organización, adicional a ello, la tendencia histórica desde el año 2011 presenta un comportamiento al descenso, el cual se hace más evidente después de que la organización alcanza un pico o hito en las horas de servicios superior a los periodos anteriores (ver Gráfica 2).

Gráfica 1. Comparativo mensual en HHT de los servicios prestados en los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

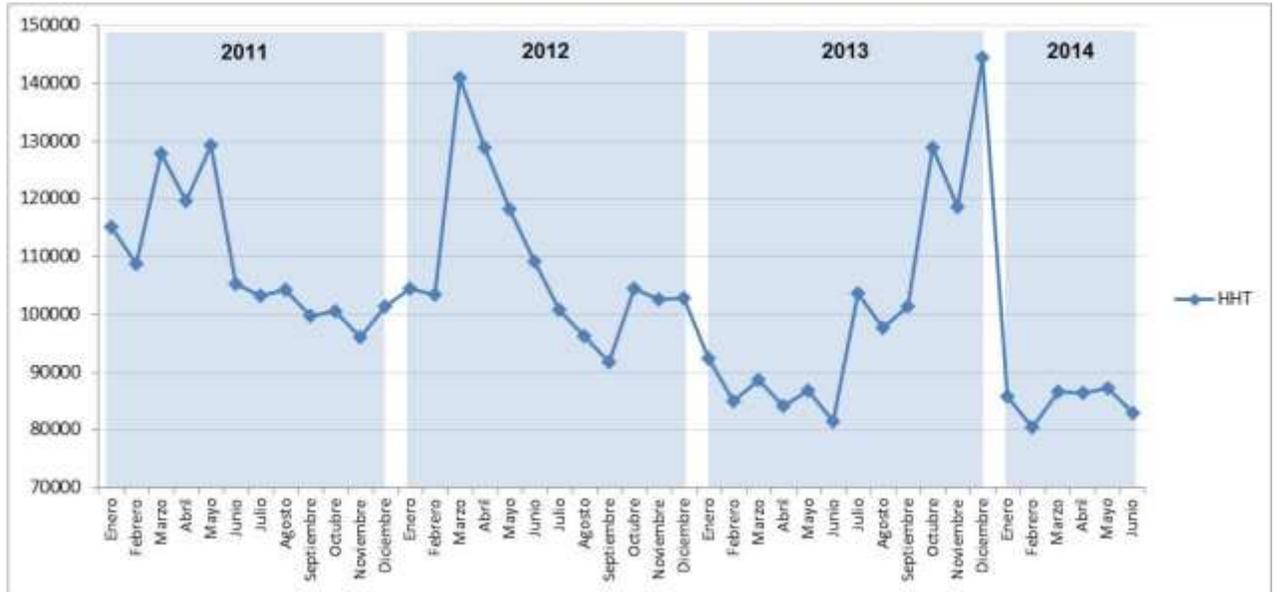


Fuente. IMPOTARJA S.A.

² Grupo Puerto de Cartagena (SPRC y CONTECAR) elegida por sexta ocasión consecutiva como el mejor puerto del caribe, distinción emitida por Caribbean Shipping Association. CERRO MATOSO (filial de BHP BILLITON) y COMPAS (Grupo ARGOS) empresas exaltadas dentro de las 500 empresas más grandes de Colombia, según la SUPERSOCIEDADES.

³ HHT: Horas Hombre Trabajadas

Gráfica 2. Comportamiento histórico en HHT de los servicios prestados desde 2011 a 2014



Fuente. IMPOTARJA S.A.

Las posibles causas que podrían estar relacionadas a esta disminución en horas de servicios, es que a pesar de que la actividad portuaria no se detiene, no se ha incrementado el volumen de carga que se esperaba por los tratados de libre comercio, y no es por el hecho de los tratados, sino por condiciones de infraestructura, así lo dio a conocer uno de los actores de la junta de SPRC, y es la no culminación de la ampliación del canal de Panamá y la falta de profundidad del canal de Bocachica, lo cual ha retrasado el arribo de buques post-panamax⁴ (Hommes, 2013).

Otro elemento que podría influir en el rendimiento de los resultados anteriormente mostrados obedece a la gestión gerencial de la compañía para alcanzar los resultados; como sustento a lo anterior, se resaltan dos casos de impacto gerencial que cuestionan el criterio de seguimiento, análisis y decisión para continuar con los negocios. El primer hecho trasciende durante el año

⁴ Cuarta Categoría de buques portacontenedores que por sus dimensiones actuales no pueden transitar por el canal de Panamá. Estos buques permiten un mayor almacenamiento de contenedores.

anterior (2013), en este periodo la organización prestó servicios a COMPAS CARTAGENA durante 7 meses, en los cuales se registraron pérdidas superiores a los \$300 millones (IMPOTARJA, 2014). La otra situación se presentó con la unidad de transporte terrestre de carga, esta funcionó por 19 meses (desde febrero de 2012), y a pesar de generar ingresos, el flujo de caja estaba en valores negativos, esto como consecuencia de las diferencias en los flujos de entrada y salida de dinero, es decir, esta actividad exigía constante salida de efectivo⁵ pero el retorno (pago de facturas) tardaba aproximadamente de 45 a 60 días (IMPOTARJA, 2014). Estos hechos ocasionaron que en más de una ocasión, la nómina se completara con sobregiros de la cuenta corriente (Anaya & Anaya, 2014).

Con lo anterior, especialmente en lo que concierne a la organización, es necesario revisar y evaluar el o los modelos gerenciales aplicados en la organización, y así determinar las herramientas gerenciales necesarias que conlleven al logro de los objetivos de la organización, de lo contrario, al no identificar los elementos no conformes o ausentes en los procesos, la calidad de los servicios ofrecidos se verá deteriorada, el volumen de servicios disminuirá y la organización posiblemente entrará en un punto de minimización de costos, empezando con la mano de obra, limitando la capacidad de expansión del negocio a otros sectores del escenario logístico.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál y cómo ha sido el modelo gerencial desarrollado en IMPOTARJA S.A.?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Cartagena es una región que está asumiendo grandes retos en la movilización de carga, esta situación demanda la exigencia en la formación de competencias gerenciales y toma de decisiones oportunas en los negocios. La

⁵ Pagos diarios para la movilización de carga (fletes, viáticos, combustible)

toma de decisiones en los modelos gerenciales, juegan un gran papel dentro de una empresa u organización, ya que ayudan a que estas puedan ofrecer un mejor servicio o producto, por eso es de vital importancia saber y conocer el manejo de estos determinando cuándo, cómo y en qué momento se deben aplicar, o cuál será el más asertivo, teniendo en cuenta que ningún modelo por sí mismo se basta para direccionar una empresa u organización, hay que ser creativos a la hora de aplicarlos.

En un mundo donde grandes transformaciones políticas y económicas suceden de manera vertiginosa, es necesario contextualizarse adecuadamente, para ello el desarrollo estratégico a través de la dirección debe ser un elemento clave en el análisis y dominio de temas relevantes como lo son los factores externos e internos, oferta, demanda, tecnologías, entre otros. Además, el dinamismo del desarrollo estratégico permite dirigir por un camino seguro a la organización, potencializando su capacidad de innovación, adaptación y flexibilidad, sin dejar a un lado sus prioridades competitivas; los sistemas iniciales tradicionales, cuya principal deficiencia es la ineficaz distribución de una expansión sostenible, junto a la obligación legal de llevar sistema tradicional de operación, siguen siendo aplicados con las consecuencias de no tener las herramientas para medir el verdadero impacto de las decisiones, ya que los sistemas tradicionales no permiten destacar de forma visible las oportunidades de mejora de la productividad. Ésta es una razón importante por la que los horizontes de las organizaciones se vuelvan no competitivos y llevan a la administración a tomar pobres decisiones.

Actualmente los Modelos Gerenciales modernos ofrecen una variedad de herramientas que trazan un camino clave a seguir para el logro de los objetivos corporativos (Ten Have, Ten Have, Stevens, Van der Elst, & Pol-Coyne, 2003), para ello, se propone comparar el modelo gerencial que actualmente IMPOTARJA S.A. se ha trazado y realizar un comparativo versus modelos más usados (Rigby & Bilodeau, 2013), tales como: benchmarking, outsourcing, downsizing, balanced

scorecard, TQM, planeación estratégica, gestión de la cadena de suministro, entre otros. Lo anterior es con el fin de afrontar de lleno las oportunidades de mejoras que se expusieron en la descripción del problema, y que más que con estas herramientas para definir y aclarar el rumbo de la organización en el futuro próximo.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Valorar los modelos gerenciales en IMPOTARJA S.A. a la luz de las teorías y modas administrativas.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar los modelos gerenciales que se consideran vigentes, caracterizándolos de acuerdo a su alcance, ventajas y desventajas.
- Evaluar la aplicación de los modelos gerenciales en IMPOTARJA S.A.
- Proponer alternativas de mejora de acuerdo a los modelos gerenciales aplicados en IMPOTARJA S.A.

2. MARCO TEORICO

La aparición lenta y desigual de la crisis económica mundial ha dejado a diversas organizaciones en dificultades. Los directivos necesitan hacer crecer sus negocios en un momento en que las fuerzas dentro y fuera de sus organizaciones hacen que la tarea sea mucho más difícil. Después de haber puesto sus esperanzas en una recuperación relativamente rápida, muchos líderes de negocios globales están reconociendo que pueden haber sido demasiado optimistas. Con expectativas más realistas, los ejecutivos están adoptando un enfoque más centrado en las herramientas de gestión que aplican para guiar sus negocios, utilizando en menor número las herramientas para perseguir los ingresos y crecimiento de los beneficios (Rigby & Bilodeau, 2013).

Las tareas que actualmente desarrolla la alta dirección han tenido la necesidad de reevaluar los conceptos sobre los cimientos estructurales de rumbo que traza como estrategia de tendencias y ejecución de resultados. El dinamismo de la globalización, acompañado de crisis mundiales o picos de crecimiento económico, ha indicado que un modelo gerencial no puede ser rígido, fijo e inamovible; el camino que puede tomar la economía solo puede ser medido por el estudio constante de sus variaciones, acompañado de una estrategia flexible que permita cambiar el rumbo cuando los patrones de dirección demarquen una nueva ruta, que al final solo debe llevar a la consecución de esos resultados esperados.

La misma dinámica está obligando a los empresarios a reevaluar las inversiones que deben hacer para aumentar los ingresos, en áreas que van desde la tecnología de la información, la contratación, la asistencia sanitaria y los impuestos, a la sostenibilidad, la reducción de precios y la diferenciación de productos. Después de haber maximizado los beneficios de este tipo de herramientas de reducción de costos como downsizing y el outsourcing, ahora se explora enfoques nuevos y creativos para la reducción de costos que permita financiar inversiones o alcanzar las ganancias esperadas (Rigby & Bilodeau, 2013).

El concepto estrategia enmarca todos los aspectos que engrana el funcionamiento de una compañía, no solo de mercadeo o financiera, demarca a todos los integrantes de esta, teniendo en cuenta factores internos y externos, la forma en la que se hace o como se integra a todas las áreas relacionadas con el funcionamiento del negocio, el cual su objetivo final estará demarcado siempre en su resultado esperado, sea lucrativo, de desarrollo, social entre otros.

De la misma manera, estos cambios hasta el presente en la dirección gerencial empresarial y organizacional han estado signados por métodos tradicionales; tal ha sido el caso del paradigma del Management clásico y su relación con ese entorno interno y externo organizacional, donde para subsistir había que competir; el modelo que desde tiempos atrás han tomado los gerentes, se han basado en estudios científicos que no se corresponden con las nuevas realidades actuales y las que están por establecerse en el futuro no muy lejano (Moral, 2014).

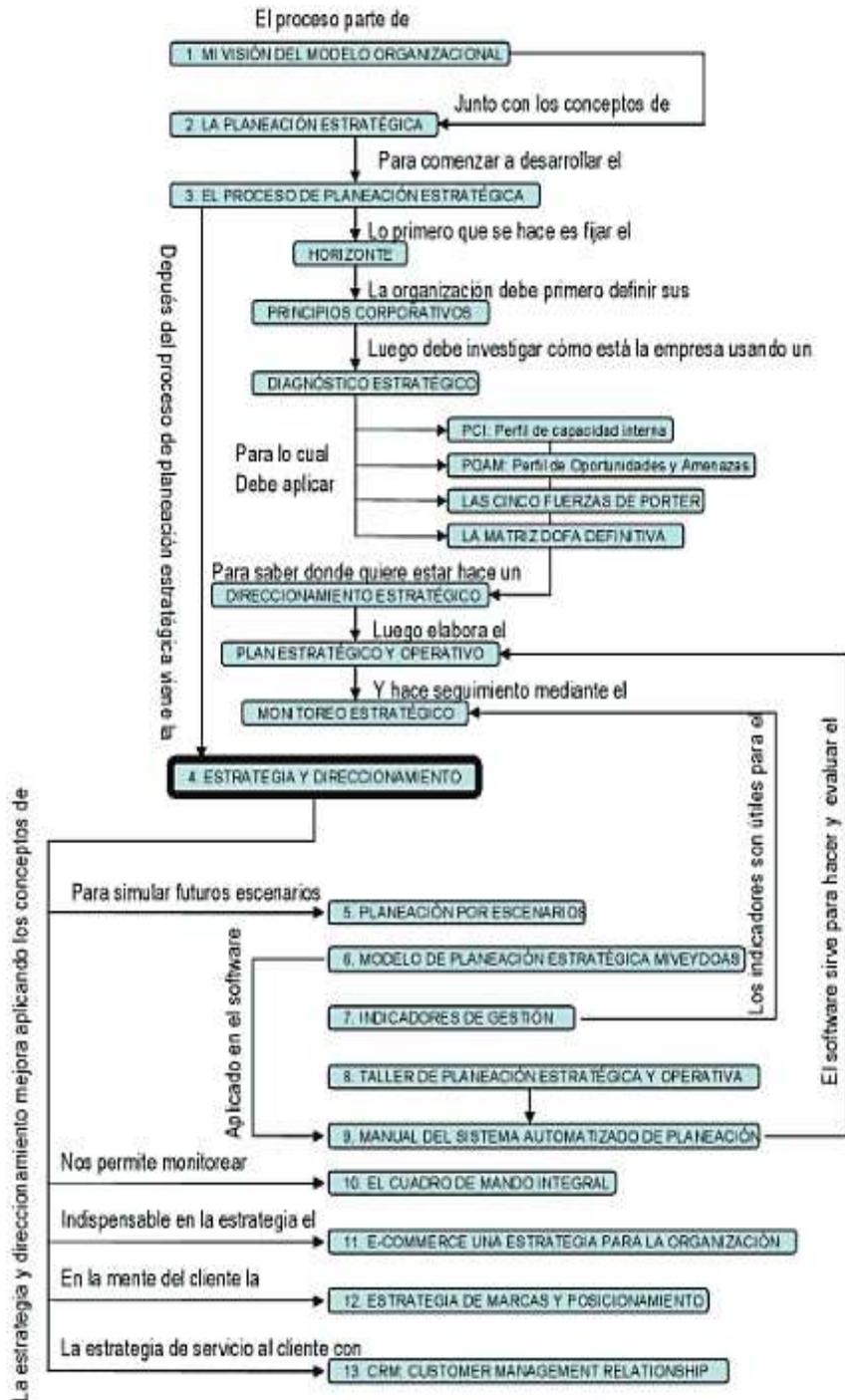
En la última década se ha evidenciado los rumbos inciertos que puede tomar la economía y consigo el derrumbe de las estrategias adoptadas por muchas organizaciones, por estar basado en modelos clásicos donde se sustentan realidades optimas, hoy en día se debe plantear primero el peor escenario y moverse en ese entorno, fijar metas en situaciones adversas pero teniendo cuidado con no optar una posición pesimista; esto solo se logra a través de estudios de comportamiento del medio.

Se puede mentalizar un esquema donde se caracterice un procedimiento a seguir para definir las estrategias a trazar, un mapa mental que ayude a marcar paso a paso como desarrollar la estrategia para llegar al objetivo deseado, teniendo en cuenta las variables que determinan en tiempo y espacio los alcances o límites que se presenten para la consecución de metas, integrando el factor humano, estructural, normativo, social y tecnológico para así cimentar un modelo

de estrategia que permita virar el rumbo de la organización sin perder el horizonte demarcado (Amaya, 2014). A continuación se puede apreciar el diseño de un mapa mental que traza el camino para obtener la estrategia probable a seguir (Gráfica 3).

Gráfica 3. Mapa mental de planeación y estrategia

MAPA MENTAL DE PLANEACION & ESTRATEGIA



Actualmente los Modelos Gerenciales modernos ofrecen una variedad de herramientas que trazan un camino clave a seguir para el logro de los objetivos corporativos; se podría comparar el o los modelos gerenciales que actualmente IMPOTARJA se ha trazado y realizar un comparativo versus modelos modernos muy exitosos tales como:

Benchmarking. “Proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, para evaluar, entender, diagnosticar, medir y comparar las prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de las organizaciones” (Villacrés Cárdenas, 2014).

Outsourcing. “Proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delegan procesos que no generan valor agregado” (Villacrés Cárdenas, 2014).

Balance Scorecard. “Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero” (Kaplan & Norton, 1997).

Planeación Estratégica. “La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales” (Serna, 2014).

Gestión de la Relación Con los Clientes CRM. “En el acrónimo CRM (Customer Relationship Management), se entiende por Gerencia de Relaciones con el Cliente (GRC) como el conjunto de procesos dirigidos a optimizar el contacto entre una organización y sus clientes, mediante el manejo de información. Si bien el concepto tiene orígenes más o menos recientes, en términos generales recuerda al detallado conocimiento que el dueño de la pulpería de un pequeño pueblo tiene del gusto y las necesidades de sus compradores. El correcto uso de su percepción le permite configurar mejor las distintas fases de su negocio” (Gerencia y Negocios de Latinoamérica, 2014).

Reingeniería. “Revisión fundamental, y rediseño radical y rápido de procesos estratégicos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de costos, calidad, servicios, productividad (eficiencia más eficacia), y optimización de tareas” (Villacrés Cárdenas, 2014).

Competencias Centrales. “Es la actividad líder de clase mundial donde la empresa mejor se desenvuelve esta se basa en el conocimiento obtenido durante muchos años de experiencia y una organización de investigación de primera clase o simplemente con personas que hacen las cosas al pie de la letra y se mantiene al corriente del nuevo conocimiento externo” (Laudon & Laudon, 2014).

Los modelos gerenciales que se tomen como ruta trazada, no deben de ser inamovibles, radicales o inflexibles, deben de ser opuestos a estos términos y deben de tener su punto de flexibilidad en el momento adecuado para dar a la dirección un apoyo fijo en la estructura de sus decisiones del modelo gerencial.

Actualmente en una economía en crecimiento como la Colombiana (EFE, 2014) y donde se demarca la informalidad más que la formalidad, el marco del modelo en la dirección estratégica en Cartagena está asumiendo grandes retos en la movilización de carga que se encuentran implícitos en las estrategias

planteadas en la Política Nacional de logística. Esta situación demanda la exigencia en la formación de competencias gerenciales y toma de decisiones oportunas en los negocios frente al desempeño los empresarios, operadores y usuarios del servicio de transporte de carga y pasajeros en el país, y en especial de la región, ya que es un punto de transferencia de carga importante para el comercio nacional e internacional.

Justificar el modelo gerencial que traiga los beneficios y que a su vez genere para los propietarios, clientes, proveedores y empleados, la mayor oportunidad en el campo portuario, la empresa deberá contar con un modelo de evaluación de gestión integral que trace un continuo ajuste a los modelos gerenciales que se hayan trazado para que permita obtener mejores resultados, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados en el negocio. Por ello se sigue ilustrando que la información, el conocimiento académico, la experiencia, así como el manejo del entorno externo e interno organizacional son los factores decisivos en la complicada tarea del gerente del mañana en la cada vez más difícil función de toma de decisiones.

El desarrollo acelerado de todos los ámbitos que influyen en la gerencia moderna, se puede comprobar como importante signo de cambio, que el tiempo real y justo en la toma de decisiones de la Alta Gerencia es cardinal, vigente más que nunca y muy contemporáneo; los gerentes actuales deben sortear un sin número de nuevos imponderables para dirigir con éxito a sus hombres y mujeres hacia la consecución de los objetivos empresariales y organizacionales de la mejor forma y al mínimo costo de recursos (Moral, 2014).

En esta época de modernidad, el conocimiento se transforma en un nuevo actor de preponderante importancia en el quehacer del management del futuro. Es así como la información y el conocimiento se transforman en las más imprescindibles herramientas que conducirán al gerente hacia el norte que lo

llevará con éxito hacia el cumplimiento de la misión y esa realización implica una obligación inexcusable del hombre que dirige, donde se juega al crecimiento empresarial, incluida la vitalidad organizacional.

Otro aspecto importante en los planos gerenciales es la comunicación como el proceso que permite trasladar dicha Cultura de una generación a otra. La Percepción Individual y Grupal. De cómo se asimila a la realidad verdadera y forma un proceso intrínseco, el criterio y concepto de esa Cultura Organizacional. La Información como reguladora de la Percepción de la Cultura y como canal técnico de la Comunicación. El Conocimiento, como vehículo propulsor de alimentación, mejoramiento y de transcripción de una generación a otra (Moral, 2014).

Ciertos tipos de comportamientos, que ofrecen a los empleados estabilidad y familiaridad”. Entonces se puede reafirmar que la Cultura Organizacional se ejerce a través de la Comunicación, se basa en la Información, es percibirle, y como punto de importancia, tiene una marcada influencia e interrelación con el sentido de pertenencia o membresía de la comunidad humana organizacional (Moral, 2014).

En conclusión referencial se puede afirmar que las transformaciones que el mundo administrativo ha sufrido en las últimas décadas ha llevado a tomar prácticamente lo mejor de cada momento en los últimos 100 años; la evolución dinámica ha generado un pensamiento globalizado y demarcado por el rompimiento de las fronteras rígidas o proteccionistas; una sola estrategia gerencial no basta para el alcance de metas. Los nuevos estrategias comprenden que generar una cultura organizacional no es tarea a corto ni mediano plazo y que conlleva a un trabajo logrado en equipo, este cambio ha estado asignado por las pocas evoluciones dinámicas que han emprendido los Gerentes de la era Moderna.

3. MODELOS GERENCIALES: CARACTERISTICAS, ALCANCE, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las herramientas gerenciales más utilizadas a nivel global y en el continente americano (Rigby & Bilodeau, 2013, p.9) tomadas para el presente análisis son:

- Planeación Estratégica
- Gestión de la Relación con los Clientes (CRM)
- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Competencias Centrales
- Outsourcing
- Reingeniería

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Serna (2014) afirma: “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p.55).

La planeación busca determinar el camino o rumbo que debe seguir la organización para lograr unas metas, analizando el presente y tomando las acciones necesarias para alcanzarlas, tal y como lo afirman Rojas López y Medina Marín (2014) “la planeación es una disciplina prescriptiva (no descriptiva) que trata de identificar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones para proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo”. (p.15).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 1).

Ficha 1. Planeación Estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por su originalidad en su diseño, es decir, cada organización diseña a su forma esta herramienta gerencial. • Señala las acciones a seguir. • Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor. • Es transitiva, es decir es una actividad que penetra y afecta todas las funciones de la organización. • Ayuda a lograr el uso efectivo de los recursos, implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos (incluido los planes para alcanzarlos). • Ayuda a definir e identificar el negocio (misión, visión, políticas), las características del entorno, la competencia, la meta (a donde se quiere llegar), los planes de acción (cómo llegar). • Define el posicionamiento competitivo de la compañía. • Alinea las actividades con la estrategia. • Construye una diferencia con su competencia. • Asegura gestión por procesos.
Alcance
<p>La Planeación Estratégica es usada en situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos.</p>
Componentes/Pasos/Etapas
<ol style="list-style-type: none"> 1) Definición de horizonte de tiempo 2) Principios corporativos 3) Diagnóstico estratégico 4) Direccionamiento estratégico <ol style="list-style-type: none"> a. Misión b. Visión c. Mega d. Objetivos estratégicos e. Ejes estratégicos 5) Proyección estratégica <ol style="list-style-type: none"> a. Áreas estratégicas b. Proyectos estratégicos 6) Alineamiento estratégico <ol style="list-style-type: none"> a. Visión compartida

Ficha 1. Planeación Estratégica (continuación)

b. Mapas estratégicos 7) Plan operativo a. Estrategias b. Planes de acción 8) Monitoria estratégica a. Indicadores de gestión	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado global de la compañía y no de las partes. • Gestiona la eficiencia organizacional. • Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se obligan a ver más allá de los problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. • Ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones. • Los administradores se ven forzados a recordar lo que su organización está tratando de lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores no cuentan con la información completa (incertidumbre) para realizar un proceso de planeación con toda certeza y seguridad. • El factor externo influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles. • El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

Fuente: Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Rojas López & Medina Marín (2014), Serna (2014) Univesidad Nacional de Colombia (2014)

3.2 GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)

“Las organizaciones centran su razón de ser hacia los clientes, estos son los que mantienen los negocios por efecto de su consumo, de allí a que esta herramienta enfatiza la perspectiva hacia los clientes. CRM no es un producto, es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización, puesto que requiere un rediseño del negocio, donde el cliente participa de forma directa; es un modelo centrado en el cliente” (García Valcárcel, 2014, p.25), donde su principal objetivo es obtener nuevos clientes y mantener los actuales.

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 2).

Ficha 2. CRM

GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES	
Características	
<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por el uso intensivo de tecnología de sistemas de información. Requiere de inversiones tecnológicas. • Su énfasis principal es el enfoque hacia el cliente. • Busca construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, producto, marca, etc. • Permite capturar y analizar la información proveniente de los clientes para captar las diferencias entre estos. • Ayuda a conocer en qué etapa de la relación con la empresa se encuentra el o los clientes (adquisición, optimización, fidelización, cross-selling, readquisición), y así personalizar las acciones de marketing. • Es una estrategia orientada al largo plazo. • Se trata de una redefinición de la compañía desde el punto de vista del cliente. • Todo el personal de la organización es una fuente de entrada de información procedente del cliente. 	
Alcance	
<p>La Gestión de Relación con los Clientes (CRM) es usada en empresas con un gran número de clientes nominales y/o distribución multicanal. Cubre los procesos de mercadeo, ventas y servicio al cliente. Los sectores pioneros son telecomunicaciones, utilities, finanzas, seguros y distribución.</p>	
Componentes/Pasos/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar a los clientes 2) Diferenciar los clientes 3) Interactuar con los clientes 4) Adaptación del producto o servicio a dichos clientes 	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite mejorar las relaciones con los clientes. Aumento de la satisfacción de los clientes. • Permite conocer mejor a los clientes (gustos, expectativas, tolerancias en precios, etc.). • Al conocer mejor al o los clientes se puede disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su principal desventaja es la dificultad del cambio de la cultura organizacional para enfocarla al cliente. • Altos costos de implementación.

Ficha 2. CRM (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a desarrollar un marketing más efectivo. • Abre la posibilidad a una introducción de nuevos productos o marcas. 	
--	--

Fuente: **Diseño:** elaboración propia. **Contenido:** Correa Espinal & Gomez Montoya (2014), García Valcárcel (2014), Sepúlveda García (2014).

3.3 BENCHMARKING

Dados los avances tecnológicos, las organizaciones buscan mejorar sus procesos con el propósito de ofrecer mejores servicios o productos a los clientes, y obtener un mayor margen de ganancia, sin embargo, para dar el paso a la mejora, las organizaciones evalúan diversas variables, siendo el benchmarking su principal herramienta para compararse con la competencia. “El benchmarking es la actividad de comparar los procesos, productos y estándares de calidad y parámetros de eficiencia con los competidores más exitosos dentro (similares) o fuera de la organización” (Maldonado P., 2014).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 3).

Ficha 3. Benchmarking

BENCHMARKING
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Se característica principal es la razón de comparar los productos, estándares, procesos de la organización y actuaciones con el fin de crear nuevas normas y/o mejorar lo existente. • Hay cuatro tipos de benchmarking: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interno. Evaluación comparativa dentro de la organización. ○ Competitiva. Evaluación comparativa de las operaciones y rendimientos con los competidores directos. ○ Funcional. Evaluación comparativa de procesos similares dentro de la industria.

Ficha 3. Benchmarking (continuación)

<ul style="list-style-type: none"> ○ Genérica. Comparación de las operaciones, procesos entre las industrias relacionadas. • Se debe medir continuamente (interminable) con el fin de estar al día en los avances. • Debe considerar el impacto en el cliente con el fin de aumentar la tasa de éxito y el esfuerzo que se requiere. • El benchmarking no reemplaza la planeación estratégica, sino que la apoya. • Se debe llevar a cabo por un equipo que incluye personal implicado en el proceso que se está estudiando. • Es un medio eficiente para introducir mejoras. 	
Alcance	
El benchmarking se puede utilizar para estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto similar o realizar un proceso o actividad similares.	
Componentes/Pasos/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Determinar en qué actividades hacer benchmarking 2) Determinar qué factores claves medir 3) Identificar las compañías con prácticas más avanzadas 4) Medir la actuación de las compañías con las prácticas más avanzadas 5) Medir la propia actuación y compararla con la mejor 6) Desarrollar el plan para igualar y superar o mejorar el modelo 7) Obtener el compromiso de la dirección y os empleados 8) Poner en práctica el plan y supervisar 	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite un enfoque competitivo extenso. • Promueve ideas innovadoras y formación. • Las decisiones son basadas en hechos. • Promueve el cambio revolucionario. • Ayuda a la organización introducir sus mejoras más rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su principal desventaja es que los clientes pueden no estar dispuestos a pagar por un producto o servicio que es mejor que al que actualmente proporciona un buen desempeño. • En ocasiones el benchmarking es visto como espionaje, o como un proceso de copia.

Fuente. Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Boxwell (1995), Maldonado P. (2014), Ten Have et al. (2003)

3.4 BALANCED SCORECARD

A menudo las organizaciones evalúan sus resultados solo teniendo en cuenta la información financiera: Utilidad neta, margen de ganancia, EBITDA, entre otros, sin embargo se desconoce cuál ha sido el impacto de esas acciones

no financieras en dichos resultados. “El Balanced Scorecard permite ver las consecuencias financieras totales de las medidas no financieras que impulsan el éxito financiero de la organización al largo plazo” (Ten Have et al., 2003).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 4).

Ficha 4. Balanced Scorecard (BSC)

BALANCED SCORECARD
Características
<ul style="list-style-type: none">• Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.• Contempla la actuación de la organización desde 4 perspectivas:<ul style="list-style-type: none">○ Financiera. ¿Qué esperan los accionistas del negocio?○ Cliente. ¿Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente?○ Procesos internos. ¿Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos?○ Formación y crecimiento. ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro?• Busca transformar el objetivo y la estrategia en indicadores tangibles.• Permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.• Se usa como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo.• Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada.• Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.• Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

Ficha 4. Balanced Scorecard (continuación)

Alcance											
<p>Esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, etc. La aplicación del Balanced Scorecard depende de la naturaleza y tamaño de la empresa, reflexionando sobre el alcance de las actividades que cubrirá el cuadro de mando, la unidad organizativa que quedará afectada y el ritmo en que se introducirán los indicadores. Se usa para :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia • Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos • Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas • Aumentar el feedback y formación estratégica 											
Componentes/Pasos/Etapas											
<ol style="list-style-type: none"> 1) Clarificar la visión 2) Comunicar a los mandos medios 3) Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio 4) Eliminar las inversiones no estratégicas 5) Lanzar programas de cambio corporativo 6) Revisar los cuadros de mando de la unidad de negocio 7) Refinar la visión 8) Comunicar el cuadro de mando a toda la empresa 9) Establecer los objetivos de actuación individual 10) Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance 11) Realizar revisiones periódicas (con frecuencia menor a un año) 12) Realizar la revisión anual de estrategia 13) Vincular la actuación de todos los empleados con el cuadro de mando integral 											
<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Etapas</i></th> <th><i>Pasos</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><u><i>Traducción de la visión</i></u></td> <td>1, 7, 12</td> </tr> <tr> <td><u><i>Comunicación y vinculación</i></u></td> <td>2, 3, 8, 9, 13</td> </tr> <tr> <td><u><i>Planificación del negocio</i></u></td> <td>4, 5, 10</td> </tr> <tr> <td><u><i>Feedback y formación</i></u></td> <td>6, 11</td> </tr> </tbody> </table>		<i>Etapas</i>	<i>Pasos</i>	<u><i>Traducción de la visión</i></u>	1, 7, 12	<u><i>Comunicación y vinculación</i></u>	2, 3, 8, 9, 13	<u><i>Planificación del negocio</i></u>	4, 5, 10	<u><i>Feedback y formación</i></u>	6, 11
<i>Etapas</i>	<i>Pasos</i>										
<u><i>Traducción de la visión</i></u>	1, 7, 12										
<u><i>Comunicación y vinculación</i></u>	2, 3, 8, 9, 13										
<u><i>Planificación del negocio</i></u>	4, 5, 10										
<u><i>Feedback y formación</i></u>	6, 11										

Ficha 4. Balanced Scorecard (continuación)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Su principal ventaja es que llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. • Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. • Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar sobre los causantes del éxito actual y futuro. • Visión integrada, balanceada y estratégica de la institución y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Además promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la institución se encuentren en línea con las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se tiene cuidado al final el Balanced Scorecard (CMI) será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo. • Dificultad para definir los indicadores que permitan medir los objetivos y que sean coherentes con lo que espera alcanzar la organización. • Dificultad para conseguir la información cuantitativa en todas las perspectivas.

Fuente. Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Kaplan & Norton (1997), Ten Have et al. (2003)

3.5 COMPETENCIAS CENTRALES

El mundo actual, por el efecto de la globalización y los avances tecnológicos, las empresas buscan generar nuevos espacios competitivos que en posicionarse dentro de su mercado existente. Prahalad y Hamel (citado por Álvarez M., 2014) en su propuesta (core competencias) señala que: “Las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban

convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias.”

Las Core Competencies “son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes” (Prahalad & Hamel, 1998).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 5).

Ficha 5. Competencias Centrales

COMPETENCIAS CENTRALES
Características
<ul style="list-style-type: none">• Las Core Competencies buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor.• Las Core Competencies deben cumplir con tres requisitos:<ul style="list-style-type: none">○ Proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados,○ Contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final○ Deben ser difíciles de imitar por los competidores• Se centra en las competencias que tendrán valor en el futuro. El valor de las competencias cambia con el tiempo, las competencias de ayer pueden ser una habilidad común hoy.

Ficha 5. Competencias Centrales (continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Estimula a pensar acerca de las fortalezas y capacidades que lo distinguen de la competencia de la empresa. • Permite orientarse a pensar hacia el futuro (previsión). • Ayuda a la gerencia a identificar el grado en el que tienen o carecen de la oportunidad de hacerse con una parte de ese futuro desconocido. 	
Alcance	
Las competencias centrales se crean dentro de grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio	
Componentes/Pasos/Etapas	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar, inventariar, conseguir consenso entre el personal de la empresa y bench marks, las competencias centrales. 2) Establecer un cronograma de adquisiciones. Decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros. 3) Construir nuevas competencias. Establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién. 4) Desplegar sus competencias internamente. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo. 5) Proteger las competencias centrales. 	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar los elementos claves a ofrecer a los clientes en el futuro. • Permite definir las nuevas "competencias" (una combinación de habilidades y tecnologías) a necesitar para desarrollar u obtener para ofrecer esos elementos claves. • Estimula a pensar acerca de las fortalezas y capacidades que lo distinguen de la competencia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ocasionar que los directivos de una empresa pierdan oportunidades al enfocar su esfuerzo en sólo unas cuantas competencias que pueden o no llevarlo al desempeño superior en la industria. • Se le critica por la forma en que se plantea la adquisición del conocimiento y como consecuencia la adquisición de competencias centrales, olvidando la base social de la empresa y las dificultades que plantea el medio ambiente para adquirirlas.

Fuente: Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Prahalad y Hamel (1998), Álvarez M. (2014), Ten Have et al. (2003)

3.6 OUTSOURCING

Las organizaciones para dinamizar su actividad deciden tercerizar algunas de sus actividades, ya sea por efecto de optimización de costos, o por dedicarse a

las actividades principales del negocio y ceder aquellas que no son el core del negocio, sin perder el control de ellas. Esta tercerización es conocida como outsourcing. Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de “parte del negocio” o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos (Mora & Schupnik, 2014).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 6).

Ficha 6. Outsourcing

OUTSOURCING
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Su principal característica es la tercerización de un proceso en específico que no es el objetivo fundamental de una organización. • Permite que la dirección se enfoque en el objetivo principal y dirige todos sus esfuerzos hacia este, dando la confianza a terceros que operen estas áreas que son importantes pero que pueden desviar la ruta del objetivo marcado. • Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y/o concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio. • Se delega el gerenciamiento y la operación de un proceso o servicio a un tercero • Se transfiere los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema.
Alcance
El outsourcing abarca una amplia gama de áreas de aplicación, tales como: recursos humanos (manejo de nóminas, selección y/o capacitación de personal), compras, atención al cliente, mantenimientos, telemarketing, diseño gráfico, generación de contenido, distribución de productos, servicios informáticos. Por lo general, involucra especialidades ajenas a las funciones fundamentales de la organización contratante.
Componentes/Pasos/Etapas
1) Inicio del proyecto. En esta etapa se identifica el alcance de lo que está considerado para el outsourcing, establece los criterios, y los factores para la toma de decisiones iniciales.

Ficha 6. Outsourcing (continuación)

<p>2) Evaluación. En esta fase se examina la factibilidad del proyecto de outsourcing, se define el alcance y los límites del mismo e informa en qué grado el proyecto satisfacer los criterios establecidos.</p> <p>3) Planeación detallada. Se selecciona a un contratista como resultado del proceso de licitación, se identifica un proveedor de respaldo en caso de que existiese alguna falla con el contratista seleccionado.</p> <p>4) Transición. Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones en esa área, el personal y activos según el acuerdo. En esta etapa participan el equipo central y el gerente de función que previamente se encargaba de la actividad subcontratada, además de los recursos humanos, usuarios, gerencias y personal del proveedor.</p> <p>5) Evaluación periódica y administración. En esta fase se revisa el contrato en forma regular, comparándolo con los niveles de servicio acordados. Se plantean negociaciones para tomar en cuenta cambios y requerimientos adicionales.</p>	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral. • Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable. • Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico. • Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing. • Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa. • Gracias al outsourcing se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio. • Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa. • En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa. • Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento. • Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el outsourcing, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados. • La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.

Fuente. Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Schneider (2004), Burkholder (2006), Morales (2014), Mora & Schupnik (2014).

3.7 REINGENIERIA

“La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras en medidas críticas y contemporánea de desempeño como el costo, la calidad, el servicio, y la velocidad de los procesos” (Mora & Schupnik, 2014).

A continuación se describe los aspectos esenciales de esta herramienta gerencial (Ficha 7).

Ficha 7. Reingeniería

REINGENIERIA
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Se comprimen verticalmente los procesos. • Los pasos del proceso siguen un orden natural • Existen procesos en múltiples versiones. • Se realiza el trabajo donde tiene sentido. • Se reducen chequeos y controles. • Se da la administración por casos. • Opera de forma centralizada y descentralizada.
Alcance
<p>Hammer y Champy (1994) sostienen que las empresas pueden encontrarse en tres situaciones diferentes en las que puede aplicarse la reingeniería de procesos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades y no tienen más remedio que asumir el riesgo de una reingeniería porque sus costos son sumamente elevados, sus servicios altamente defectuosos y deficientes, con escasa tecnología y baja capacidad de competencia. 2. En empresas que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de detectar cambios importantes que la hacen necesaria como demandas cambiantes, cambios económicos drásticos,... 3. En empresas que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores y aumentar sus barreras de entrada frente a la competencia.
Componentes/Pasos/Etapas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación. Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización. 2. Identificación. El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.

Ficha 7. Reingeniería (continuación)

3. Visión. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento
4. Solución.
- a. Diseño técnico. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso.
 - b. Diseño social. En esta etapa se especifican las dimensiones sociales del nuevo proceso. Se produce las descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera, etc.
5. Transformación. El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo revolucionario: Obliga a pensar en grande en la organización. • Mejoramiento de proceso: Cambio notorio a corto plazo, que evoca a pensar en la necesidad del cliente. • Organización amoldada a la necesidad del cliente: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente. • Reestructuración de la Organización: Aumenta la participación del mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia. • Cultura Corporativa: Ayuda a crear cultura de la organización. • Rediseño de Puestos: crea empleos más específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales. • En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia. • La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.

Fuente. Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Hammer y Champy (1994), Manganelli y Klein (2004)

4. APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN IMPOTARJA S.A.

Para llevar a cabo la medición de la aplicación de los modelos gerenciales en IMPOTARJA, se evaluó cada modelo frente a la realidad de la organización, para ello cada elemento de las fichas (características, alcance, pasos/etapas, ventajas y desventajas) es contrastado a través de la búsqueda de evidencias en los informes de gestión, revisiones gerenciales y resultados de auditorías, adicional a lo anterior, la evaluación se complementó con una reunión de evaluación en el comité gerencial de IMPOTARJA⁶. Como medida de evaluación se utilizó la siguiente escala de respuesta:

Tabla 1. Escala de evaluación

Valor numérico	Criterio	Descripción
1	No cumple.	No existe evidencia del cumplimiento del punto evaluado en la organización. Al cuestionar se obtiene una respuesta de total negación (NO).
2	Cumple parcialmente	No se cumple la totalidad del punto evaluado. En este ítem se tiene en cuenta la etapa de implementación del punto evaluado (si aplica). Al cuestionar se obtiene una respuesta indecisa, no hay seguridad (TAL VEZ, A VECES).
3	Cumple totalmente.	Cumple con la totalidad del punto evaluado. Punto implementado y seguimientos. Al cuestionar se obtiene una respuesta afirmativa (SI).

Fuente. Elaboración propia

A continuación se detallan los resultados de la aplicación y valoración por cada modelo:

⁶ El comité gerencial de IMPOTARJA está conformado por los representantes de procesos (8) y el representante legal de la organización.

4.1 EVALUACIÓN DEL MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizado a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Planeación Estratégica (Evaluación 1).

Evaluación 1. Valoración del modelo de Planeación Estratégica

Elemento evaluado	Valoración		
	1	2	3
Evidencias de las siguientes características o rasgos:			
• Se caracteriza por su originalidad en su diseño, es decir, cada organización diseña a su forma esta herramienta gerencial.	X		
• Señala las acciones a seguir.		X	
• Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.			X
• Es transitiva, es decir es una actividad que penetra y afecta todas las funciones de la organización.		X	
• Ayuda a lograr el uso efectivo de los recursos, implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos (incluido los planes para alcanzarlos).	X		
• Ayuda a definir e identificar el negocio (misión, visión, políticas), las características del entorno, la competencia, la meta (a donde se quiere llegar), los planes de acción (cómo llegar).			X
• Define el posicionamiento competitivo de la compañía.		X	
• Alinea las actividades con la estrategia.			X
• Construye una diferencia con su competencia.			X
• Asegura gestión por procesos.			X
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
La Planeación Estratégica es usada en situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos.			X
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Definición de horizonte de tiempo			X
2) Principios corporativos			X
3) Diagnóstico estratégico	X		
4) Direccionamiento estratégico			X
a. Misión			X
b. Visión			X
c. Mega	X		
d. Objetivos estratégicos			X

Evaluación 1. Valoración del modelo de Planeación Estratégica (continuación)

Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
e. Ejes estratégicos	X		
5) Proyección estratégica	X		
a. Áreas estratégicas	X		
b. Proyectos estratégicos	X		
6) Alineamiento estratégico		X	
a. Visión compartida		X	
b. Mapas estratégicos			X
7) Plan operativo		X	
a. Estrategias		X	
b. Planes de acción		X	
8) Monitoria estratégica		X	
a. Indicadores de gestión		X	
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Facilita la sostenibilidad organizacional, resultado global de la compañía y no de las partes.		X	
• Gestiona la eficiencia organizacional.	X		
• Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se obligan a ver más allá de los problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro.	X		
• Ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	X		
• Los administradores se ven forzados a recordar lo que su organización está tratando de lograr.		X	
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Los administradores no cuentan con la información completa (incertidumbre) para realizar un proceso de planeación con toda certeza y seguridad.			X
• El factor externo influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles.			X
• El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.			X

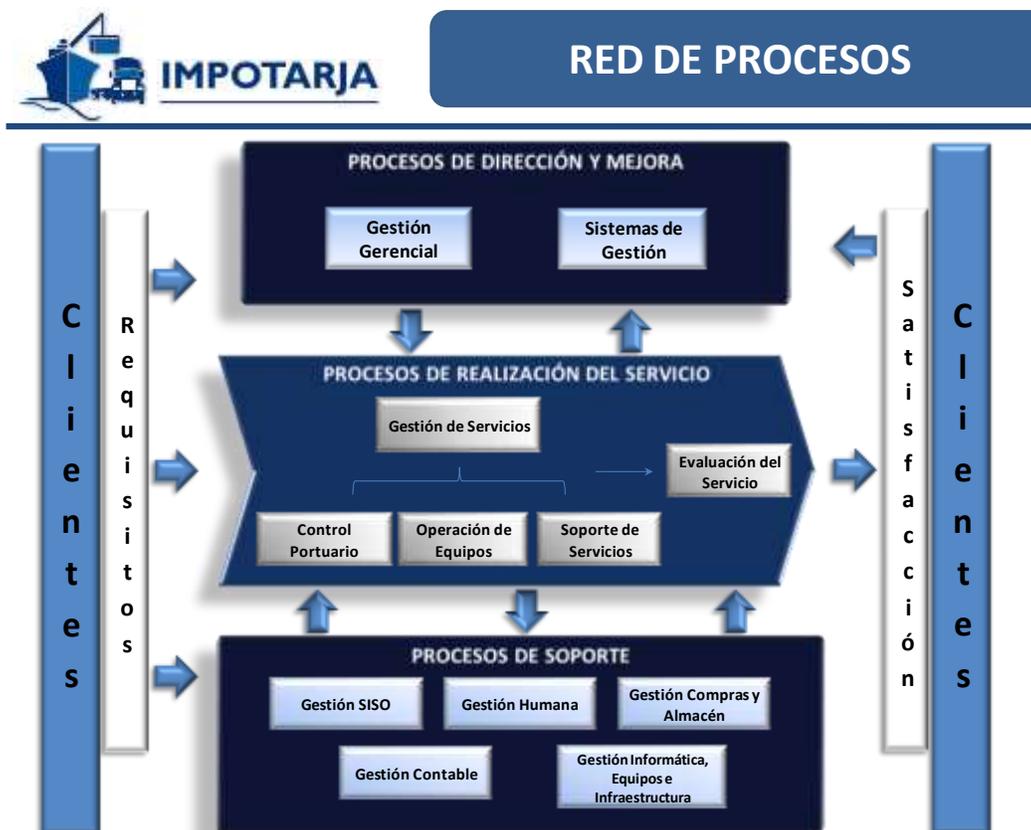
Fuente. Diseño: elaboración propia. **Contenido:** Rojas López & Medina Marín (2014), Serna (2014) Universidad Nacional de Colombia (2014).

Comentarios y observaciones. Como evidencia de aplicación de este modelo, en los documentos de revisión gerencial se identificó la necesidad de implementar una herramienta de gestión gerencial, esto motivado por el apoyo del cliente durante los ejercicios de desarrollo empresarial de los proveedores del

puerto. Desde ese entonces la organización inició un proceso de revisión de sus lineamientos organizacionales y a encaminarse hacia las metas del puerto al 2017. Se definieron inicialmente unos objetivos de calidad y seguridad, como primer paso para fomentar la planeación estratégica, posteriormente, se definieron nuevos objetivos estratégicos extraídos de la política integral, los cuales, finalmente se enmarcaron dentro de la herramienta del cuadro de mando integral (ver 4.4 Evaluación del modelo BSC).

Como aporte a la construcción de este modelo se construyó el mapa o red de procesos de la organización y sus respectivas caracterizaciones (gestión por procesos), facilitando divisar la interacción entre ellos (Gráfica 4).

Gráfica 4. Red de procesos de IMPOTARJA S.A.



Fuente. IMPOTARJA S.A.

4.2 EVALUACIÓN DEL MODELO GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CRM)

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizado a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de CRM (Evaluación 2).

Evaluación 2. Valoración del modelo CRM

Elemento evaluado	Valoración		
	1	2	3
Evidencias de las siguientes características o rasgos:			
• Se caracteriza por el uso intensivo de tecnología de sistemas de información. Requiere de inversiones tecnológicas.	X		
• Su énfasis principal es el enfoque hacia el cliente.			X
• Busca construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, producto, marca, etc.	X		
• Permite capturar y analizar la información proveniente de los clientes para captar las diferencias entre estos.		X	
• Ayuda a conocer en qué etapa de la relación con la empresa se encuentra el o los clientes (adquisición, optimización, fidelización, cross-selling, readquisición), y así personalizar las acciones de marketing.	X		
• Es una estrategia orientada al largo plazo.	X		
• Se trata de una redefinición de la compañía desde el punto de vista del cliente.	X		
• Todo el personal de la organización es una fuente de entrada de información procedente del cliente.		X	
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
La Gestión de Relación con los Clientes (CRM) es usada en empresas con un gran número de clientes nominales y/o distribución multicanal. Cubre los procesos de mercadeo, ventas y servicio al cliente. Los sectores pioneros son telecomunicaciones, utilities, finanzas, seguros y distribución.	X		
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Identificar a los clientes			X
2) Diferenciar los clientes	X		
3) Interactuar con los clientes			X
4) Adaptación del producto o servicio a dichos clientes	X		
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Permite mejorar las relaciones con los clientes. Aumento de la satisfacción de los clientes.		X	
• Permite conocer mejor a los clientes (gustos, expectativas, tolerancias en precios, etc.).	X		
• Al conocer mejor al o los clientes se puede disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes.	X		

Evaluación 2. Valoración del modelo CRM (continuación)

Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Ayuda a desarrollar un marketing más efectivo.	X		
• Abre la posibilidad a una introducción de nuevos productos o marcas.	X		
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Su principal desventaja es la dificultad del cambio de la cultura organizacional para enfocarla al cliente.	X		
• Altos costos de implementación.	X		

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Correa Espinal & Gomez Montoya (2014), García Valcárcel (2014), Sepúlveda García (2014)

Comentarios y observaciones. La organización, en cuanto a la gestión de la relación con los clientes, tiene definido procedimientos de atención de PQR⁷, y gracias al sistema de gestión de calidad implementado, busca detectar los servicios no conformes, para darles el trámite correspondiente y así garantizar la satisfacción del cliente.

La organización no cuenta con un area exclusiva de atención al cliente o marketing, esta gestión es de responsabilidad de la Gerencia, apoyada por el Subgerente de operaciones, quién está en constante contacto con el cliente, proveyendole información estratégica sobre el desarrollo de los servicios.

4.3 EVALUACIÓN DEL MODELO BENCHMARKING

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizado a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Benchmarking (Evaluación 3).

Evaluación 3. Valoración del modelo Benchmarking

Elemento evaluado	Valoración		
Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
• Se característica principal es la razón de comparar los productos, estándares, procesos de la organización y actuaciones con el fin de crear nuevas normas y/o mejorar lo existente.		X	

⁷ Peticiones, Quejas y Reclamos

Evaluación 3. Valoración del modelo Benchmarking (continuación)

Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Hay cuatro tipos de benchmarking: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interno. Evaluación comparativa dentro de la organización. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competitiva. Evaluación comparativa de las operaciones y rendimientos con los competidores directos. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Funcional. Evaluación comparativa de procesos similares dentro de la industria. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Genérica. Comparación de las operaciones, procesos entre las industrias relacionadas. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe medir continuamente (interminable) con el fin de estar al día en los avances. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Debe considerar el impacto en el cliente con el fin de aumentar la tasa de éxito y el esfuerzo que se requiere. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • El benchmarking no reemplaza la planeación estratégica, sino que la apoya. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe llevar a cabo por un equipo que incluye personal implicado en el proceso que se está estudiando. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Es un medio eficiente para introducir mejoras. 	X		
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
El benchmarking se puede utilizar para estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto similar o realizar un proceso o actividad similares.			X
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Determinar en qué actividades hacer benchmarking	X		
2) Determinar qué factores claves medir	X		
3) Identificar las compañías con prácticas más avanzadas	X		
4) Medir la actuación de las compañías con las prácticas más avanzadas	X		
5) Medir la propia actuación y compararla con la mejor	X		
6) Desarrollar el plan para igualar y superar o mejorar el modelo	X		
7) Obtener el compromiso de la dirección y os empleados	X		
8) Poner en práctica el plan y supervisar	X		
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Permite un enfoque competitivo extenso. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve ideas innovadoras y formación. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son basadas en hechos. 	X		

Evaluación 3. Valoración del modelo Benchmarking (continuación)

Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Promueve el cambio revolucionario.		X	
• Ayuda a la organización introducir sus mejoras más rápidamente.	X		
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Su principal desventaja es que los clientes pueden no estar dispuestos a pagar por un producto o servicio que es mejor que al que actualmente proporciona un buen desempeño.	X		
• En ocasiones el benchmarking es visto como espionaje, o como un proceso de copia.			X

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Boxwell (1995), Maldonado P. (2014), Ten Have et al (2003).

Comentarios y observaciones. A pesar de que la organización aplica dentro del alcance para el desarrollo de esta herramienta, solo se ha ejecutado parcialmente a nivel interno, es decir, se identificó que el proceso de Gestión Informática estaba desarrollando un modelo de planeación estratégica, basandose en los lineamientos del proceso Sistemas Gerenciales. Sin embargo este benchmarking interno no ha seguido la metodología definida por los autores Boxwell (1995), Maldonado (2014) o Ten Have et al. (2003), por lo que se podría sacar mayor provecho y darse de ejemplo para los demás procesos de la organización.

4.4 EVALUACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizados a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Balanced Scorecard (Evaluación 4).

Evaluación 4. Valoración del modelo Balanced Scorecard

Elemento evaluado	Valoración		
Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
• Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.		X	

Evaluación 4. Valoración del modelo Balanced Scorecard (continuación)

Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Contempla la actuación de la organización desde 4 perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Financiera. ¿Qué esperan los accionistas del negocio? 			X
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cliente. ¿Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente? 		X	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos internos. ¿Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos? 			X
<ul style="list-style-type: none"> ○ Formación y crecimiento. ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro? 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca transformar el objetivo y la estrategia en indicadores tangibles. 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Se usa como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. 		X	
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
<p>Esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, etc. La aplicación del Balanced Scorecard depende de la naturaleza y tamaño de la empresa, reflexionando sobre el alcance de las actividades que cubrirá el cuadro de mando, la unidad organizativa que quedará afectada y el ritmo en que se introducirán los indicadores. Se usa para :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia • Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos • Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas • Aumentar el feedback y formación estratégica 			X

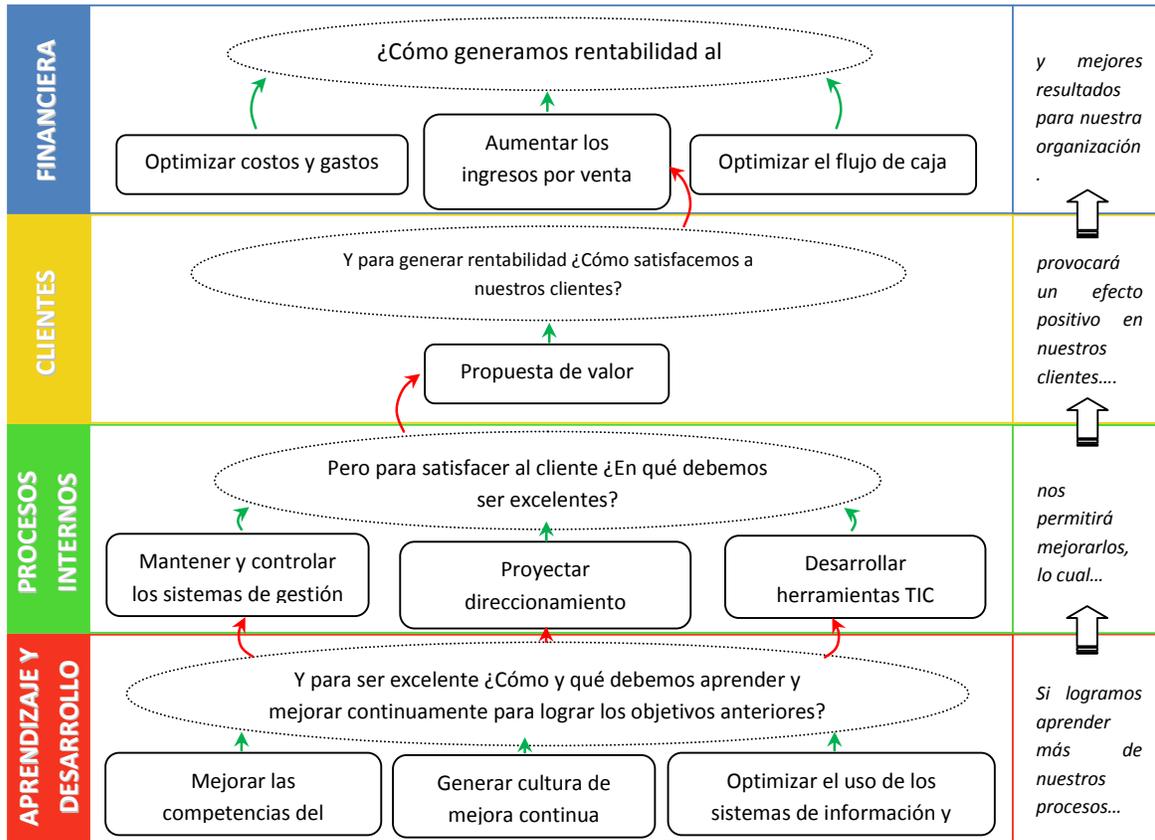
Evaluación 4. Valoración del modelo Balanced Scorecard (continuación)

Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Clarificar la visión			X
2) Comunicar a los mandos medios			X
3) Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio			X
4) Eliminar las inversiones no estratégicas	X		
5) Lanzar programas de cambio corporativo		X	
6) Revisar los cuadros de mando de la unidad de negocio		X	
7) Refinar la visión			X
8) Comunicar el cuadro de mando a toda la empresa		X	
9) Establecer los objetivos de actuación individual		X	
10) Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance	X		
11) Realizar revisiones periódicas (con frecuencia menor a un año)	X		
12) Realizar la revisión anual de estrategia			X
13) Vincular la actuación de todos los empleados con el cuadro de mando integral	X		
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Su principal ventaja es que llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. 			X
<ul style="list-style-type: none"> Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar sobre los causantes del éxito actual y futuro. 			X
<ul style="list-style-type: none"> Visión integrada, balanceada y estratégica de la institución y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Además promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la institución se encuentren en línea con las mismas. 			X
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Si no se tiene cuidado al final el Balanced Scorecard (CMI) será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo. 			X
<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para definir los indicadores que permitan medir los objetivos y que sean coherentes con lo que espera alcanzar la organización 			X

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Kaplan & Norton (1997), Ten Have et al. (2003).

Comentarios y observaciones. Tal y como se mencionó en la evaluación del modelo de planeación estratégica, la organización implementó el uso del cuadro de mando integral (CMI), para ello, definió su mapa estratégico, resaltando dentro de la perspectiva de clientes su propuesta de valor⁸. Con base a lo anterior, se definieron los indicadores que permiten medir el alcance o logro de los objetivos (Gráfica 5).

Gráfica 5. Mapa estratégico de IMPOTARJA S.A.



Fuente. IMPOTARJA S.A.

⁸ Por motivos de confidencialidad de la información no se puede exponer en este documento la propuesta de valor de IMPOTARJA hacia sus clientes.

4.5 EVALUACIÓN DEL MODELO COMPETENCIAS CENTRALES

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizados a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Competencias Centrales (Evaluación 5).

Evaluación 5. Valoración del modelo Competencias Centrales

Elemento evaluado	Valoración		
	1	2	3
Evidencias de las siguientes características o rasgos:			
• Las Core Competencias buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor.	X		
• Las Core Competencias deben cumplir con tres requisitos:	X		
○ Proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados,			
○ Contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final	X		
○ Deben ser difíciles de imitar por los competidores	X		
• Se centra en las competencias que tendrán valor en el futuro. El valor de las competencias cambia con el tiempo, las competencias de ayer pueden ser una habilidad común hoy.	X		
• Estimula a pensar acerca de las fortalezas y capacidades que lo distinguen de la competencia de la empresa.		X	
• Permite orientarse a pensar hacia el futuro (previsión).	X		
• Ayuda a la gerencia a identificar el grado en el que tienen o carecen de la oportunidad de hacerse con una parte de ese futuro desconocido.	X		
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
Las competencias centrales se crean dentro de grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio	X		
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Identificar, inventariar, conseguir consenso entre el personal de la empresa y bench marks, las competencias centrales.	X		
2) Establecer un cronograma de adquisiciones. Decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros.	X		
3) Construir nuevas competencias. Establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién.	X		
4) Desplegar sus competencias internamente. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo.	X		
5) Proteger las competencias centrales.	X		

Evaluación 5. Valoración del modelo Competencias Centrales

Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Permite identificar los elementos claves a ofrecer a los clientes en el futuro.	X		
• Permite definir las nuevas "competencias" (una combinación de habilidades y tecnologías) a necesitar para desarrollar u obtener para ofrecer esos elementos claves.	X		
• Estimula a pensar acerca de las fortalezas y capacidades que lo distinguen de la competencia de la empresa.	X		
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Puede ocasionar que los directivos de una empresa pierdan oportunidades al enfocar su esfuerzo en sólo unas cuantas competencias que pueden o no llevarlo al desempeño superior en la industria.	X		
• Se le critica por la forma en que se plantea la adquisición del conocimiento y como consecuencia la adquisición de competencias centrales, olvidando la base social de la empresa y las dificultades que plantea el medio ambiente para adquirirlas.	X		

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Prahalad & Hamel (1998), Álvarez M. (2014), Ten Have et al. (2003)

Comentarios y observaciones. Respecto a la aplicación de este modelo no se observó o evidenció algún elemento que permitiera validar su implementación en la empresa.

4.6 EVALUACIÓN DEL MODELO OUTSOURCING

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizados a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Outsourcing (Evaluación 6).

Evaluación 6. Valoración del modelo Outsourcing

Elemento evaluado	Valoración		
Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
• Su principal característica es la tercerización de un proceso en específico que no es el objetivo fundamental de una organización.		X	

Evaluación 6. Valoración del modelo Outsourcing (continuación)

Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Permite que la dirección se enfoque en el objetivo principal y dirige todos sus esfuerzos hacia este, dando la confianza a terceros que operen estas áreas que son importantes pero que pueden desviar la ruta del objetivo marcado. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y/o concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> Se delega el gerenciamiento y la operación de un proceso o servicio a un tercero 			X
<ul style="list-style-type: none"> Se transfiere los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema. 			X
Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
El outsourcing abarca una amplia gama de áreas de aplicación, tales como: recursos humanos (manejo de nóminas, selección y/o capacitación de personal), compras, mantenimientos, atención al cliente, telemarketing, diseño gráfico, generación de contenido, distribución de productos, servicios informáticos. Por lo general, involucra especialidades ajenas a las funciones fundamentales de la organización contratante.			X
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1) Inicio del proyecto. En esta etapa se identifica el alcance de lo que está considerado para el outsourcing, establece los criterios, y los factores para la toma de decisiones iniciales.			X
2) Evaluación. En esta fase se examina la factibilidad del proyecto de outsourcing, se define el alcance y los límites del mismo e informa en qué grado el proyecto satisfacer los criterios establecidos.			X
3) Planeación detallada. Se selecciona a un contratista como resultado del proceso de licitación, se identifica un proveedor de respaldo en caso de que existiese alguna falla con el contratista seleccionado.			X
4) Transición. Se establecen los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones en esa área, el personal y activos según el acuerdo. En esta etapa participan el equipo central y el gerente de función que previamente se encargaba de la actividad subcontratada, además de los recursos humanos, usuarios, gerencias y personal del proveedor.		X	

Evaluación 6. Valoración del modelo Outsourcing (continuación)

Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
5) Evaluación periódica y administración. En esta fase se revisa el contrato en forma regular, comparándolo con los niveles de servicio acordados. Se plantean negociaciones para tomar en cuenta cambios y requerimientos adicionales.			X
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral.		X	
• Los gastos de contratación de personal y recursos humanos descienden de manera considerable.		X	
• Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.		X	
• Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing.		X	
• Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.			X
• Gracias al outsourcing se puede lograr adaptar las operaciones y sus costos a las necesidades actuales del mercado		X	
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio.	X		
• Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa.			X
• En ciertos momentos se puede perder el control de la producción de la empresa.	X		
• Como el trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, es muy probable que su trabajo se estanque y no dé crecimiento.		X	
• La continua rotación de personal puede provocar que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.	X		
• Poca afinidad de los trabajadores por la empresa que contrata el outsourcing, lo que significa el bajo compromiso de trabajo de los subcontratados	X		

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Schneider (2004), Burkholder (2006), Morales (2014), Mora & Schupnik (2014).

Comentarios y observaciones. Durante la evaluación de este modelo, se requirió del apoyo del proceso de Gestión de Compras, puesto que ayudó a identificar aquellas actividades que la organización ha tercerizado, y que son controladas por este proceso.

Solo se identificó que la actividad de mantenimiento de las terminales y radios de comunicación fue cedido a un proveedor, el cual ha estado integrado con la empresa desde hace más de 4 años, actualizando el inventario de equipos y baterías, reportando mensualmente el estado de cada uno de los equipos y las necesidades de los mismos (o repuestos) para soportar todos los servicios que presta IMPOTARJA. Este proveedor en los registros de calificación anual de este proveedor ha estado sobresaliente en cada uno de los periodos.

4.7 EVALUACIÓN DEL MODELO REINGENIERIA

A continuación se tabula los resultados del cuestionario realizados a la empresa Impotarja S.A con respecto al modelo de Reingeniería (Evaluación 7).

Evaluación 7. Valoración del modelo Reingeniería

Elemento evaluado	Valoración		
Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
• Se comprimen verticalmente los procesos.	X		
• Los pasos del proceso siguen un orden natural	X		
Evidencias de las siguientes características o rasgos:	1	2	3
• Se realiza el trabajo donde tiene sentido.	X		
• Existen procesos en múltiples versiones.	X		
• Se reducen chequeos y controles.	X		
• Se da la administración por casos.	X		
• Opera de forma centralizada y descentralizada.	X		

Evaluación 7. Valoración del modelo Reingeniería (continuación)

Aplica la organización dentro del siguiente alcance:	1	2	3
Hammer y Champy (1994) sostienen que las empresas pueden encontrarse en tres situaciones diferentes en las que puede aplicarse la reingeniería de procesos:			
1. En aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades y no tienen más remedio que asumir el riesgo de una reingeniería porque sus costos son sumamente elevados, sus servicios altamente defectuosos y deficientes, con escasa tecnología y baja capacidad de competencia.	X		
2. En empresas que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de detectar cambios importantes que la hacen necesaria como demandas cambiantes, cambios económicos drásticos.		X	
3. En empresas que se encuentran en óptimas condiciones y emprenden la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja ante los competidores y aumentar sus barreras de entrada frente a la competencia.	X		
Evidencias del desarrollo o aplicación de los siguientes componentes, pasos o etapas:	1	2	3
1. Preparación. Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.	X		
2. Identificación. El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor.	X		
3. Visión. El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento	X		
4. Solución.			
a. Diseño técnico. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso.	X		
b. Diseño social. En esta etapa se especifican las dimensiones sociales del nuevo proceso. Se produce las descripciones de organización, dotación de personal, cargos, planes de carrera, etc.	X		
5. Transformación. El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.	X		
Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Modelo revolucionario: Obliga a pensar en grande en la organización.	X		
• Mejoramiento de proceso: Cambio notorio a corto plazo, que evoca a pensar en la necesidad del cliente.	X		
• Organización amoldada a la necesidad del cliente: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.	X		
• Reestructuración de la Organización: Aumenta la participación del mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.	X		

Evaluación 7. Valoración del modelo Reingeniería (continuación)

Se ha obtenido las siguientes ventajas:	1	2	3
• Cultura Corporativa: Ayuda a crear cultura de la organización.	X		
• Rediseño de Puestos: crea empleos más específicos.	X		
Se ha notado las siguientes desventajas:	1	2	3
• Resistencia al cambio.	X		
• Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.	X		
• En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.	X		
• La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.	X		

Fuente. Diseño: elaboración propia de los autores. **Contenido:** Hammer & Champy (1994), Manganelli & Klein (2004).

Comentarios y observaciones. Durante la revisión de este modelo en la empresa, se identificó que la organización no ha optado por realizar un rediseño desde cero de sus procesos, solo se han aplicado acciones de mejora como mecanismos para la mejora continua de la organización.

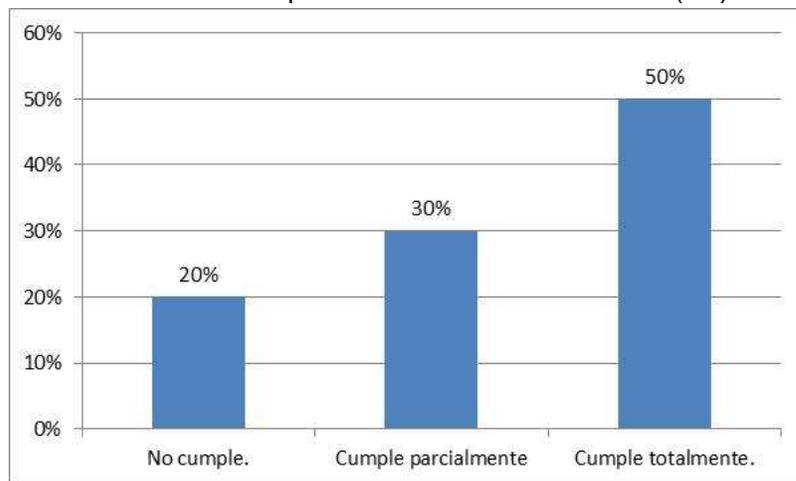
5. ANALISIS DE RESULTADOS

Con base en la información anterior, a continuación se presentan los resultados de la valoración de los modelos al interior de IMPOTARJA S.A.

5.1 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA (PE)

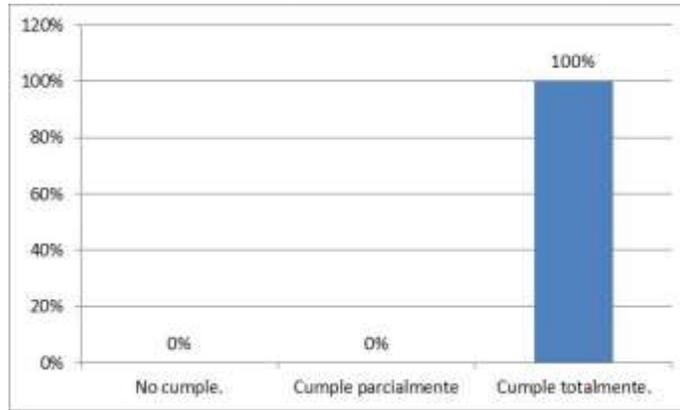
Actualmente la valoración aplicada según el modelo de Planeación Estratégica agrupa en su gran mayoría el segmento de la caracterización de los puntos enfocados al camino trazado de la obtención de logros y objetivos en el nivel de cumplimiento total, se distingue por tener claro a dónde se quiere llegar, focaliza la visión de los directivos a lograr sus presupuestos de operación, administrativos y financieros, a su vez demarcan la diferencia que posicionan a IMPOTARJA según la trayectoria de periodos anteriores, sin tener en cuenta las desviaciones que surgen en el camino de la consecución de sus metas, dejando a un lado las variaciones que debilitan la estrategia en su planeación (Gráfica 6, Grafica 7).

Gráfica 6. Nivel de cumplimiento de las características (PE)



Fuente. Elaboración propia

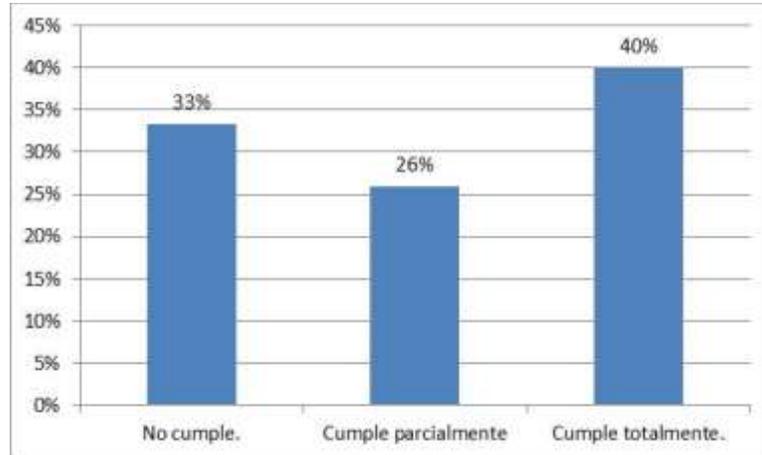
Gráfica 7. Nivel de cumplimiento del alcance (PE)



Fuente. Elaboración propia

El diseño de este modelo no ha sido amoldado a su originalidad en el desempeño, no se ha tomado el trabajo de personalizar las herramientas gerenciales que siendo uno de sus fuertes (único operador portuario con tarja sistematizada) debería de ser exclusivo en las operaciones de la localidad (Gráfica 8).

Gráfica 8. Nivel de cumplimiento de las etapas (PE)



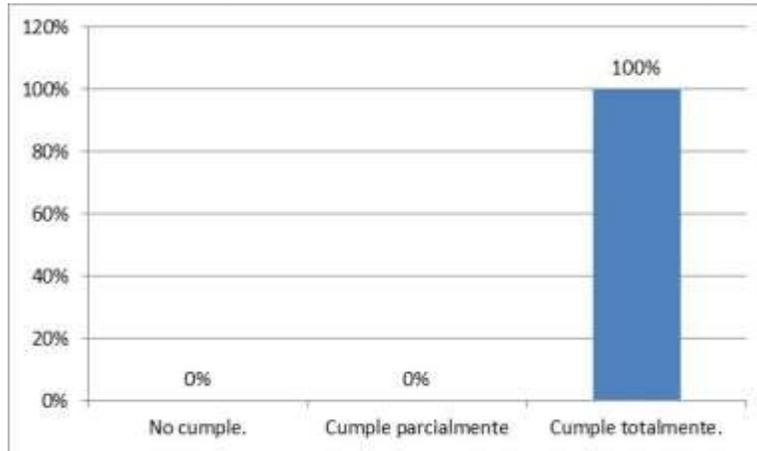
Fuente. Elaboración propia

Denota poca proyección, no evidencia un mantenimiento preventivo ni trata de reagrupar las desviaciones presentadas, solo presenta revisiones someras de autoevaluación para poder corregir los puntos que fluctúan de manera negativa en su operatividad. No replantea nuevos caminos a seguir, de esta manera los

administradores pierden el horizonte futuro y los deja con pocas probabilidades para tomar decisiones de cambio según los cambios de la economía global.

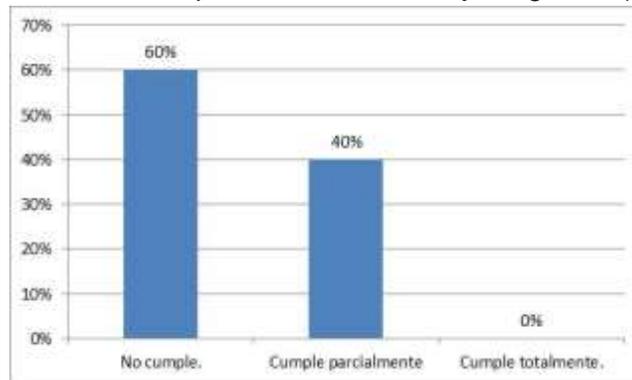
Si se analiza el alcance de esta herramienta estratégica, se puede decir que la consecución actual de dirección según la herramienta gerencial de Planeación Estratégica, cuenta con falencias en los puntos que auto sostienen la estrategia y la hace muy débil como apoyo operacional, puesto que no contiene una dirección clara al reajuste de dispersión presentado en el camino de obtención de logros, los cuales son claros en su Visión Corporativa, y sin embargo, si los tienen muy presentes pero no cuenta con un soporte suficiente que realinee las decisiones cuando se presente variaciones externas o internas. El modelo expuesto se debe fortalecer para poder potencializar sus ventajas (Gráfica 9, Gráfica 10).

Gráfica 9. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (PE)



Fuente. Elaboración propia

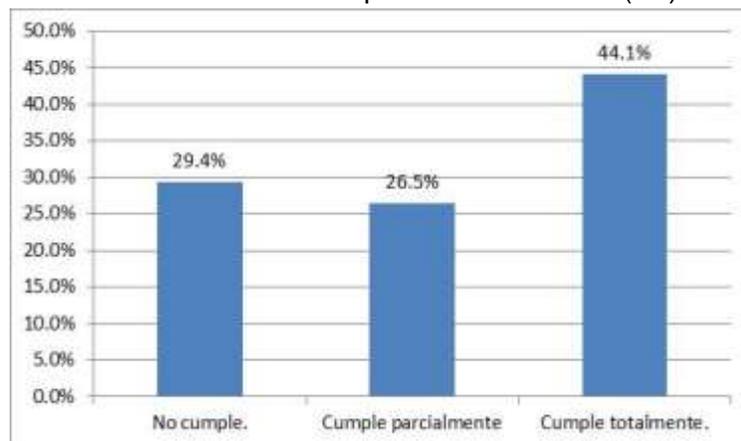
Gráfica 10. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (PE)



Fuente. Elaboración propia

A pesar de que en los elementos anteriores evaluados evidencian un cumplimiento (aplicación) del modelo en la organización, en estos últimos puntos (ventajas y desventajas) es evidente la existencia de falencias para aplicar el modelo, puesto que no se ha logrado disfrutar de las ventajas del modelo (60% por incumplimiento en evidencias que favorecen la aplicación del modelo), lo que es evidente, ya que se han manifestado en un 100% las falencias para aplicar el modelo (Gráfica 11).

Gráfica 11. Valoración de la aplicación del modelo (PE)

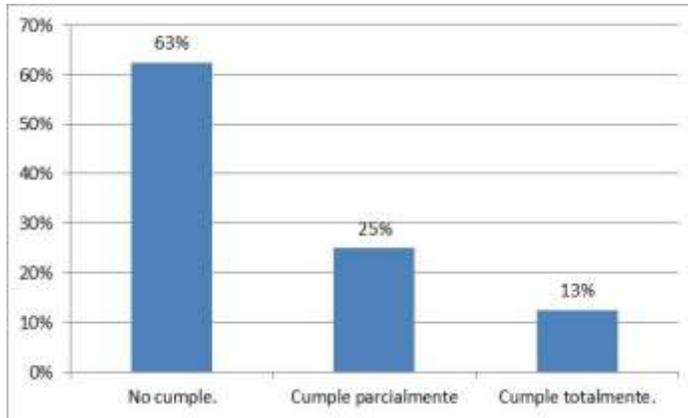


Fuente. Elaboración propia

5.2 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS RECIONES CON LOS CLIENTES (CRM).

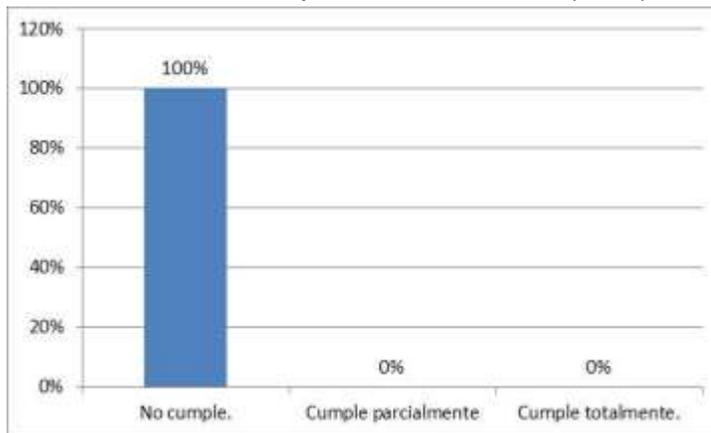
Los resultados presentados en la evaluación del modelo aplicado (CRM) a la compañía, denota su poca aplicabilidad en la caracterización de los rasgos que hacen de esta herramienta enfocada a la atención oportuna y asertiva la clave para el mantenimiento del cliente actual y la captación del nuevo cliente; evidencia debilidades de aplicación, carece de experiencia lo cual hace un modelo no aplicado en la dirección actual (Gráfica 12, Gráfica 13, Gráfica 14).

Gráfica 12. Nivel de cumplimiento de las características (CRM)



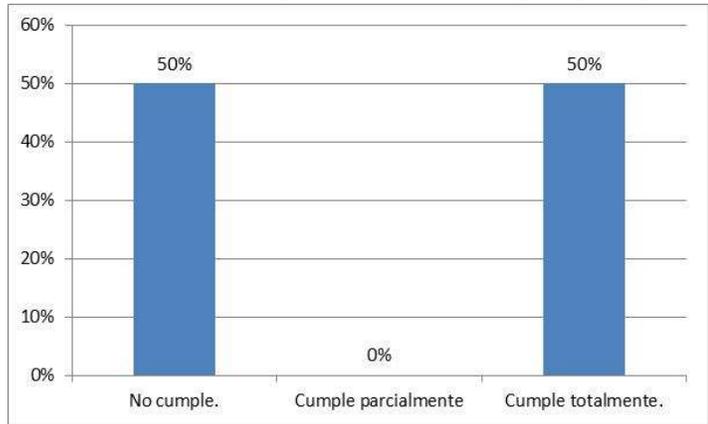
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 13. Nivel de cumplimiento del alcance (CRM)



Fuente. Elaboración propia

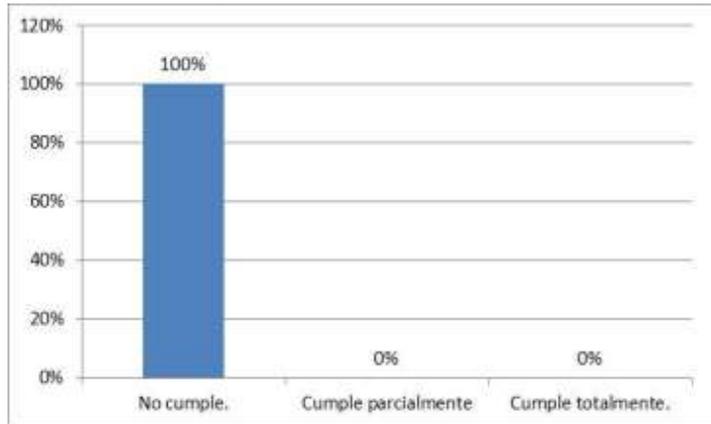
Gráfica 14. Nivel de cumplimiento de las etapas (CRM)



Fuente. Elaboración propia

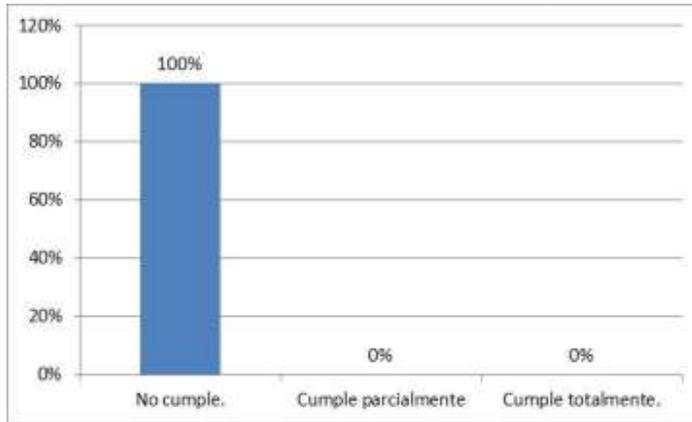
La poca aplicación que tiene la organización sobre este modelo se refleja en el tratamiento de las PQR, para ello tiene formalizado el procedimiento RP030 Procedimiento para el manejo de PQR, dentro del proceso de evaluación de servicios, en cual dicta los lineamientos para la atención al cliente sobre estas novedades (Gráfica 15, Gráfica 16, Gráfica 17).

Gráfica 15. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (CRM)



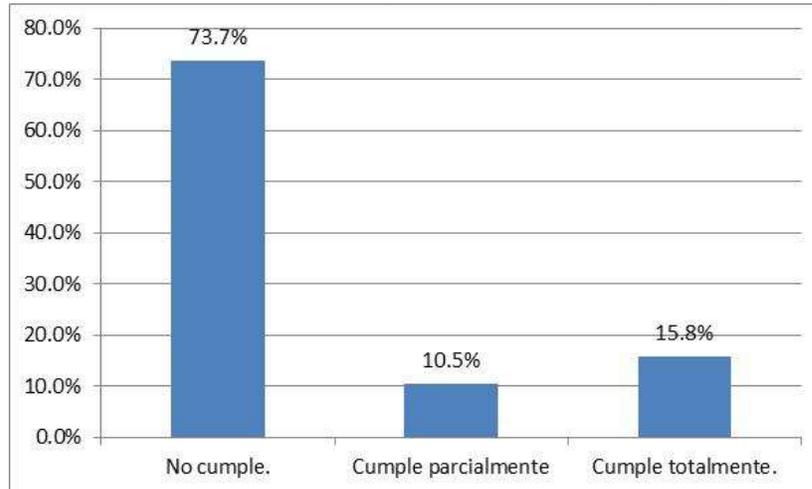
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 16. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (CRM)



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 17. Valoración de la aplicación del modelo (CRM)



Fuente. Elaboración propia

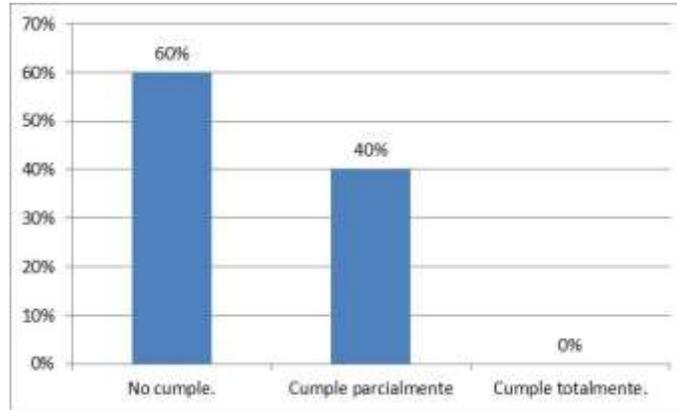
Lo anterior refleja que este modelo no es aplicado en la organización; no se realiza un seguimiento continuo al cliente, alimentándose de las observaciones o comportamientos de estos.

5.3 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO BENCHMARKING (B).

Como su nombre lo indica este modelo evalúa los productos, procesos y servicios que ofrece la competencia, para poder medir los estándares de calidad y parámetros de eficiencia, IMPOTARJA dentro de sus esquemas de dirección no ha aprovechado los beneficios que le ofrece el sistema en común, no percibe un

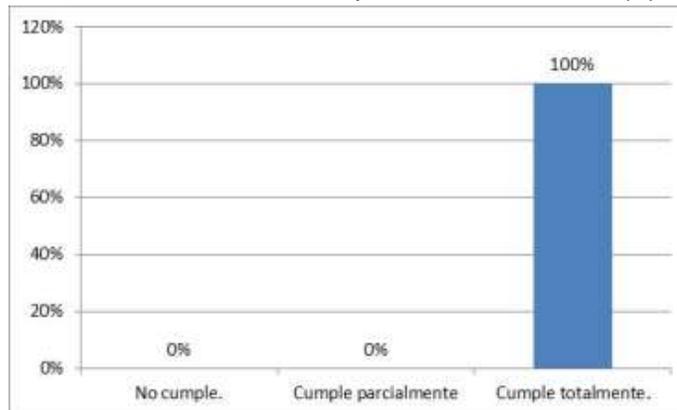
competidor de peso con el cual pueda llevar a cabo los parámetros a seguir en la implementación de la herramienta gerencial (Gráfica 18, Gráfica 19, Gráfica 20).

Gráfica 18. Nivel de cumplimiento de las características (B)



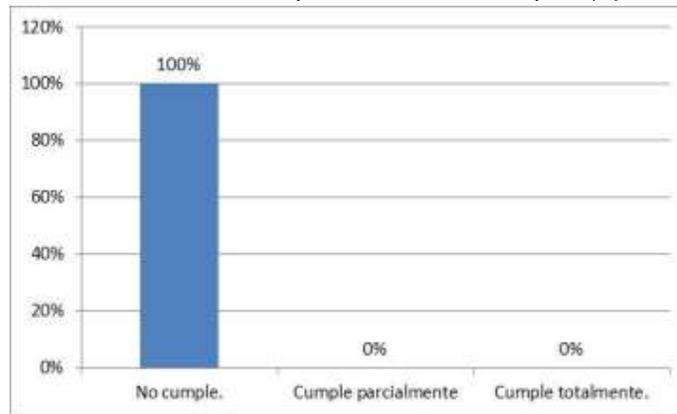
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 19. Nivel de cumplimiento del alcance (B)



Fuente. Elaboración propia

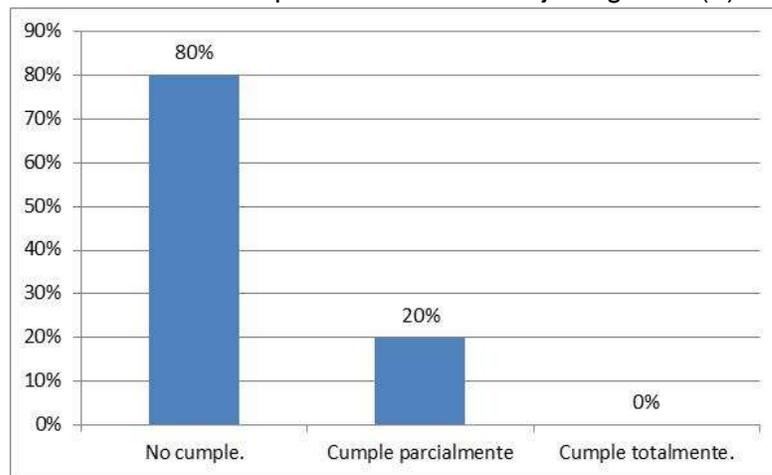
Gráfica 20. Nivel de cumplimiento de las etapas (B)



Fuente. Elaboración propia

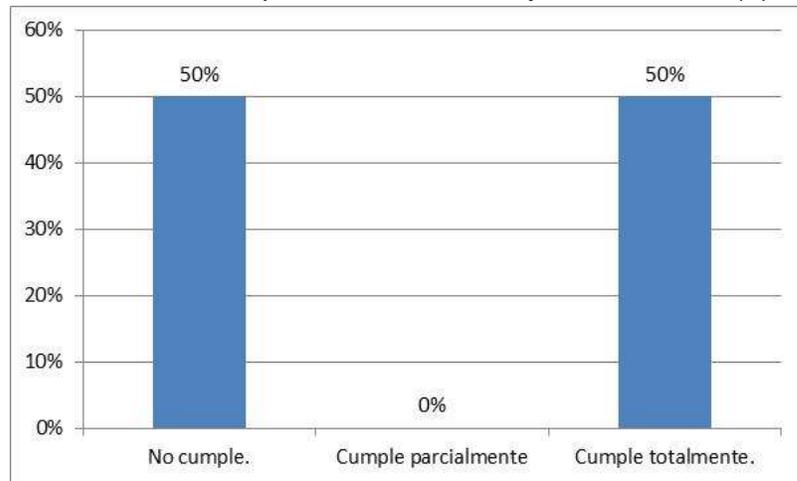
A pesar de identificarse rasgos de cumplimiento de esta herramienta, la organización no ha seguido un proceso juicioso para hacer un uso efectivo de esta (Gráfica 21, Gráfica 22, Gráfica 23).

Gráfica 21. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (B)



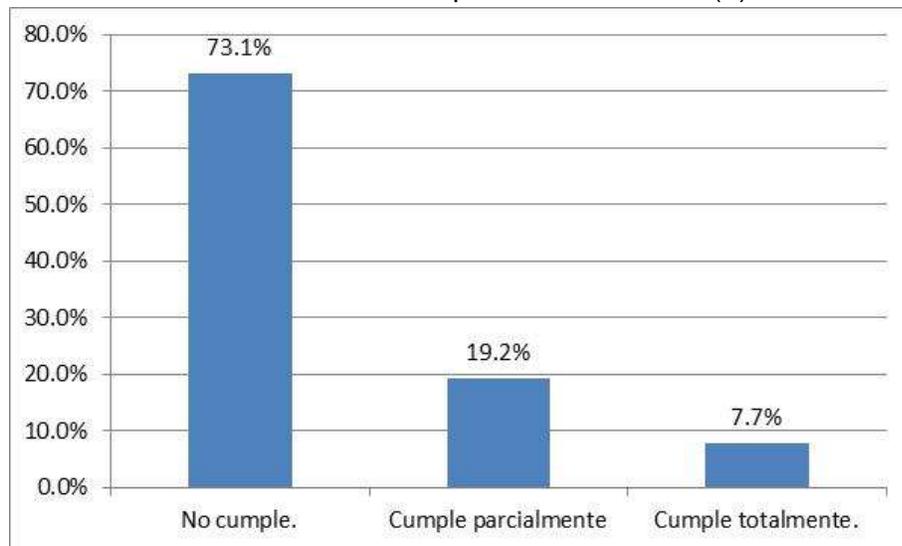
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 22. Nivel de cumplimiento de las ventajas identificadas (B)



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 23. Valoración de la aplicación del modelo (B)



Fuente. Elaboración propia

Podemos evidenciar que el modelo evaluado no tiene aplicación estratégica significativa en la empresa Impotarja S.A, obtener un mayor provecho de esta si por lo menos se comienza a implementar en todos los proceso de la organización, y así mejorar la toma de decisión en la organización. Es de recordar que la actividad que ejerce IMPOTARJA se realiza en los demás puertos del mundo,

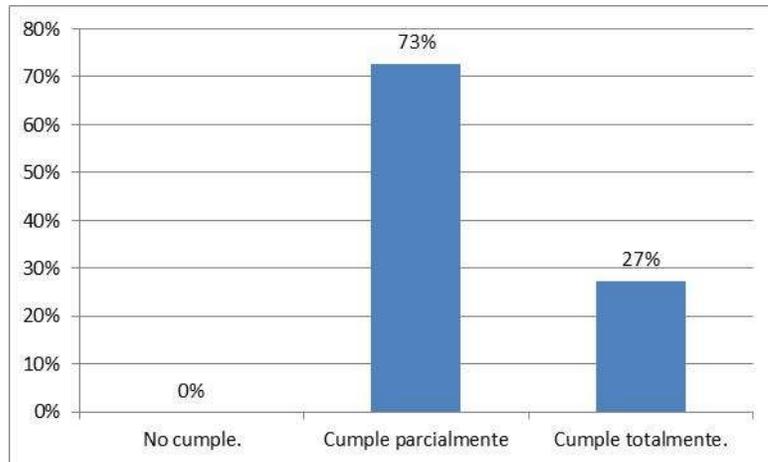
motivo por el cual se recomienda estudiar este modelo y traer a la organización las mejores prácticas de los puertos más importantes a nivel mundial.

Aprovechar este modelo implica pensar en una ruptura de paradigmas tradicionales enmarcados por una economía históricamente cerrada y proteccionista, los cuales han cambiado con las aperturas económicas las cuales rompen las fronteras y globalizan la economía actual.

5.4 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO BALANCED SCORECARD (BSC).

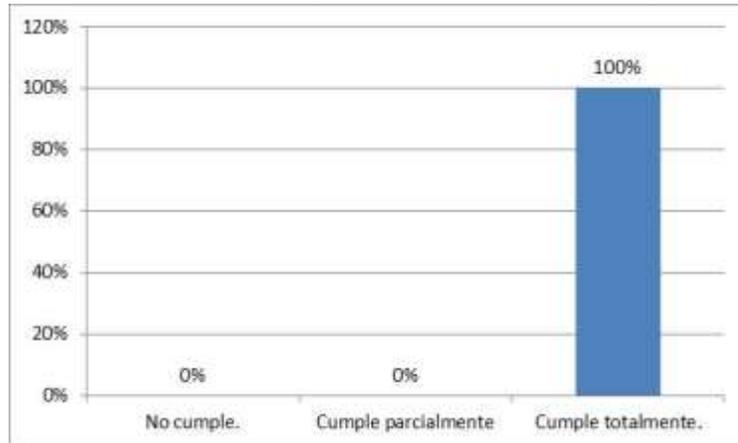
Es el modelo donde más se aprecia la valoración de aceptación y operatividad en la compañía, aplicado dentro de un robusto sistema de calidad y un mapa estratégico ya definido. Los elementos evaluados varían entre un cumplimiento parcial y total de su esquema de operación integral, el presente análisis se enfoca más por las variables que impactan negativamente al modelo (Gráfica 24, Gráfica 25, Gráfica 26).

Gráfica 24. Nivel de cumplimiento de las características (BSC)



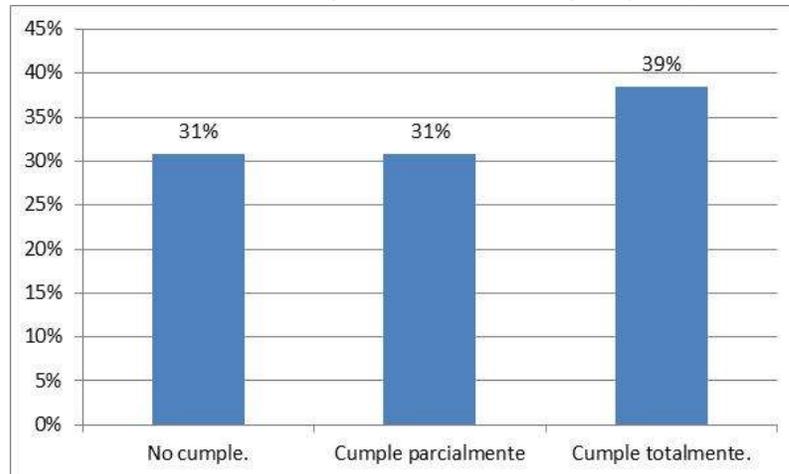
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 25. Nivel de cumplimiento del alcance (BSC)



Fuente. Elaboración propia

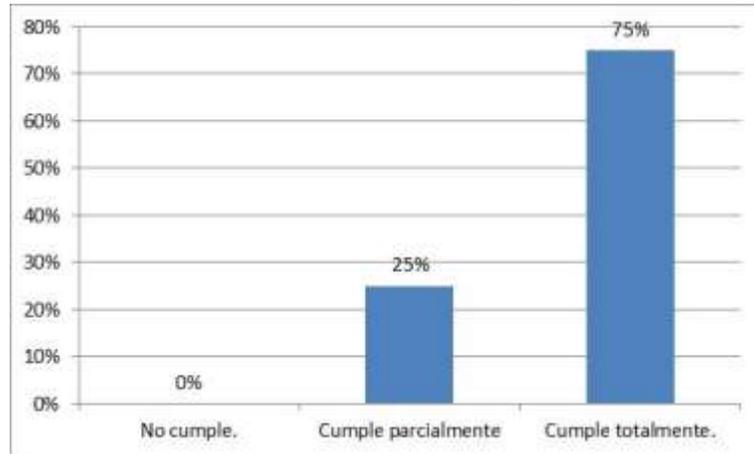
Gráfica 26. Nivel de cumplimiento de las etapas (BSC)



Fuente. Elaboración propia

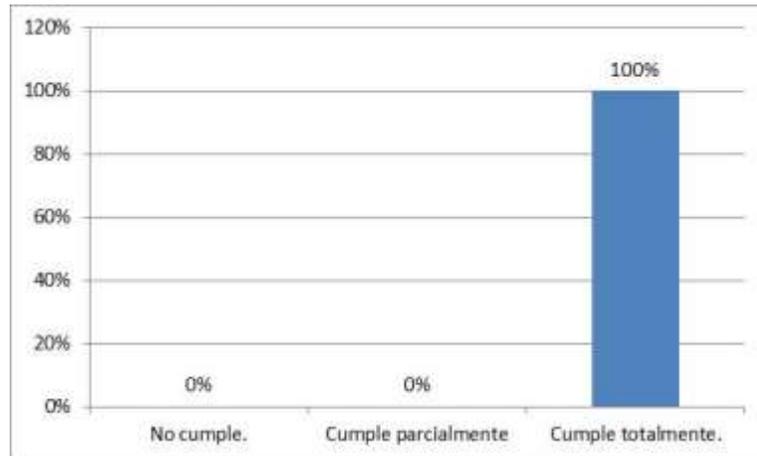
El ejecutar este modelo necesita constantemente integrar al sistemas y factores que fluctúan una economía, para que a través del mantenimiento o reajuste, realinear la dispersión que produzcan estos factores. A pesar de que la organización ha tratado en mayor medida este modelo, presenta falencias en la implementación de este, puesto que aún persisten falencias en las etapas de implementación y mantenimiento (Gráfica 27, Gráfica 28, Gráfica 29).

Gráfica 27. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (BSC)



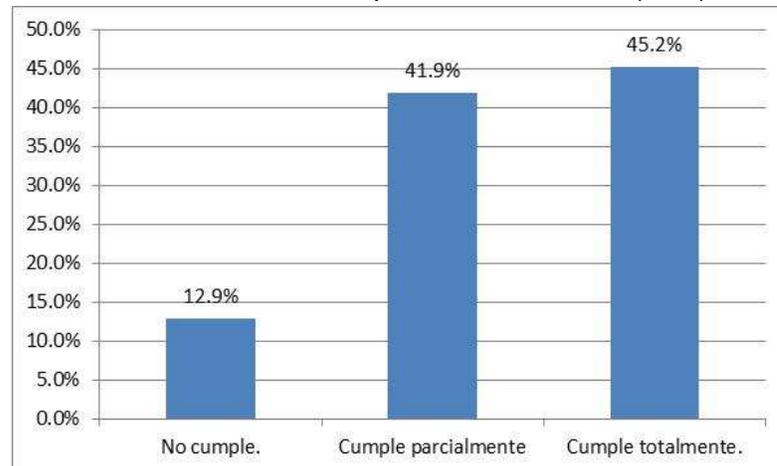
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 28. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (BSC)



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 29. Valoración de la aplicación del modelo (BSC)



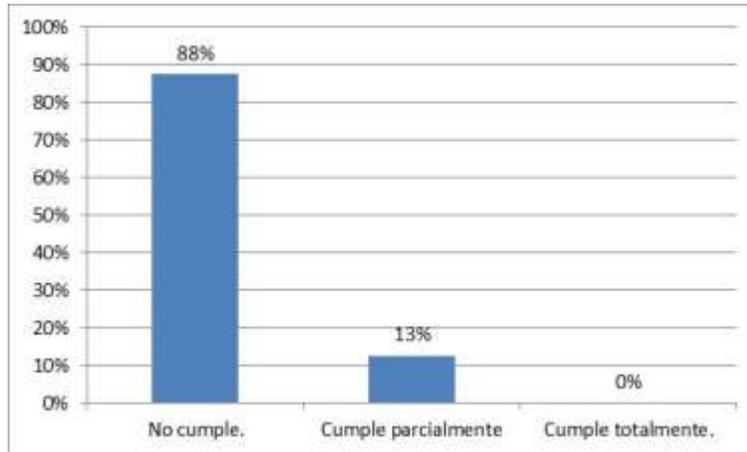
Fuente. Elaboración propia

A pesar de que se ha aprovechado la utilidad del modelo, se debe trabajar sobre las falencias evidenciadas durante su implementación, especialmente en la formulación y seguimiento de los indicadores estratégicos.

5.5 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO COMPETENCIAS CENTRALES (CC).

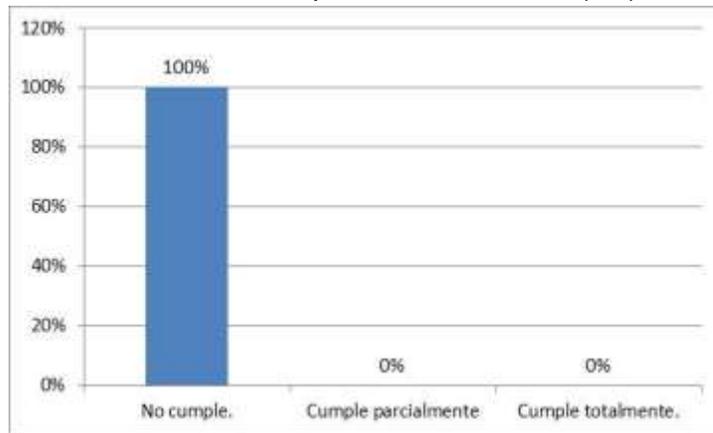
Con los resultados hallados, es poco o nula la aplicación de este modelo en la organización, principalmente porque no hace parte ni está constituida como grupo empresarial (Gráfica 30, Gráfica 31, Gráfica 32, Gráfica 33, Gráfica 34, Gráfica 35).

Gráfica 30. Nivel de cumplimiento de las características (CC)



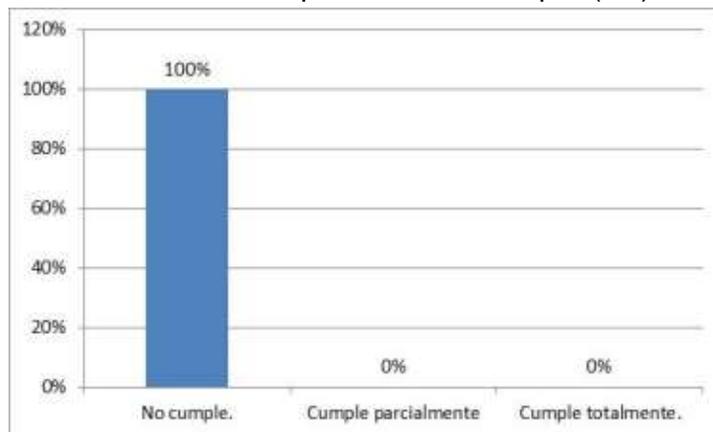
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 31. Nivel de cumplimiento del alcance (CC)



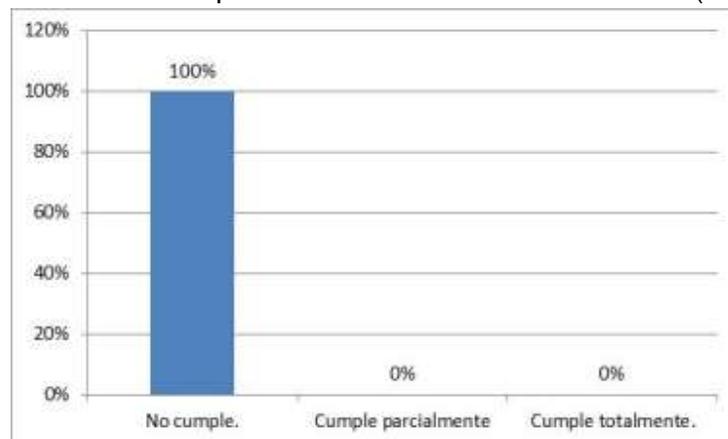
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 32. Nivel de cumplimiento de las etapas (CC)



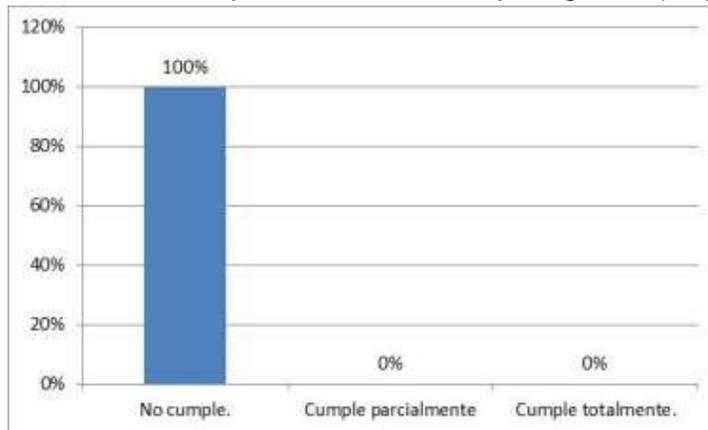
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 33. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (CC)



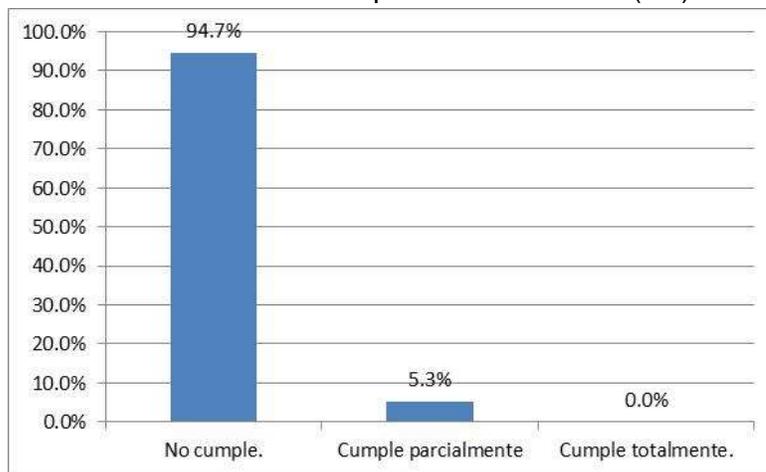
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 34. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (CC)



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 35. Valoración de la aplicación del modelo (CC)



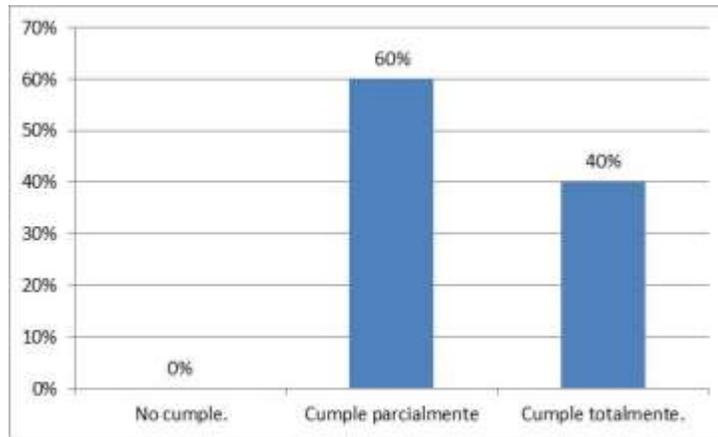
Fuente. Elaboración propia

Dando trazabilidad a los puntos que más impactan o generan falencias en los modelos gerenciales ya vistos, se puede observar que el modelo de Competencias Centrales se basa prácticamente en la visión de la prospectiva. En las competencias que caracterizan a IMPOTARJA dentro del mercado, el modelo de cierta forma no le es aplicable, sin embargo, se pueden tomar aspectos de este para mejorar la visión de crecimiento y expansión que tiene como potencial en el mercado logístico.

5.6 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO OUTSOURCING (O).

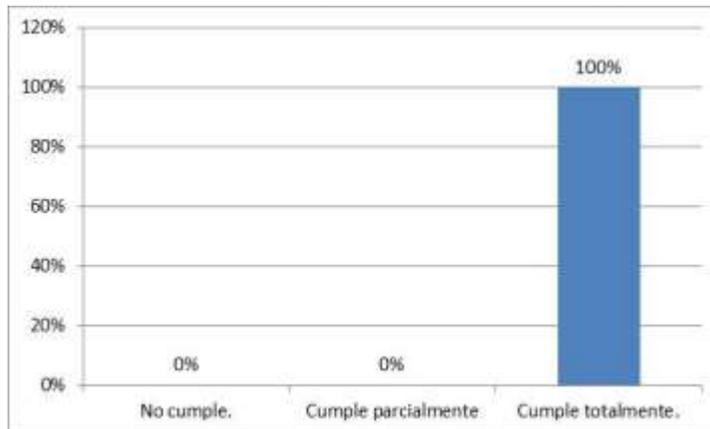
En cierto modo la organización está aplicando este modelo tal y como se expuso en los comentarios de la valoración del mismo, la organización tiene tercerizado el mantenimiento de los radios y terminales portátiles, dando así prioridad a su objeto social en servicios de tarja, porteo de carga, control portuario, operación de equipos portuarios y soporte de servicios portuarios (Gráfica 36, Gráfica 37, Gráfica 38, Gráfica 39, Gráfica 40).

Gráfica 36. Nivel de cumplimiento de las características (O)



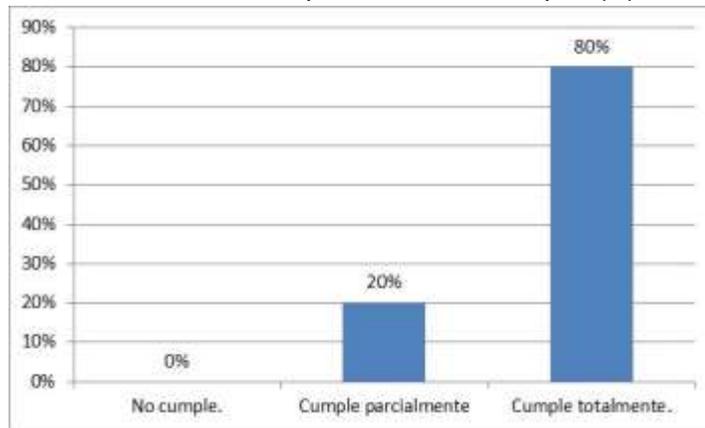
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 37. Nivel de cumplimiento del alcance (O)



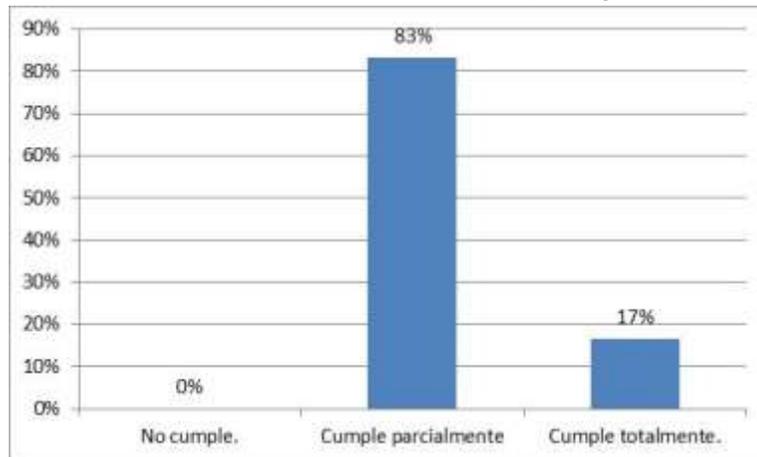
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 38. Nivel de cumplimiento de las etapas (O)



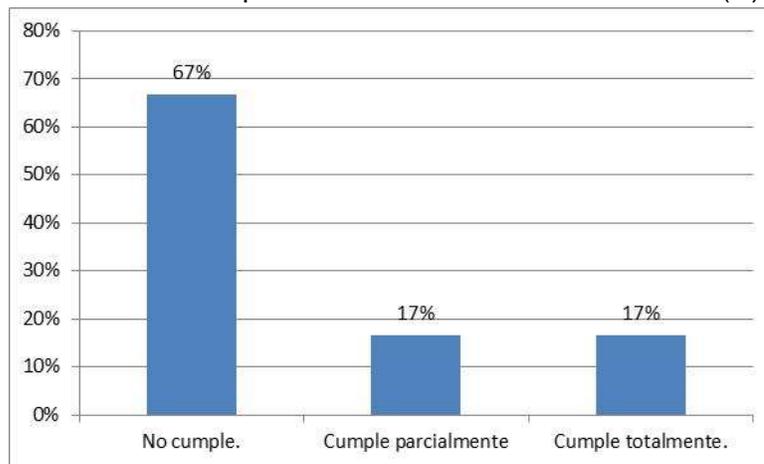
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 39. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (O)



Fuente. Elaboración propia

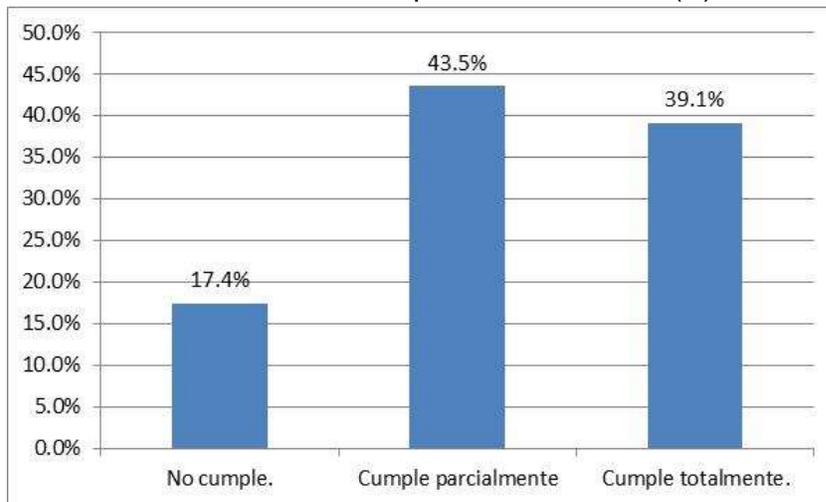
Gráfica 40. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (O)



Fuente. Elaboración propia

Siendo el servicio prestado a sus clientes, un modelo de Outsourcing de estos, la experiencia con el proveedor que la compañía usa como Outsourcing, ha sido exitoso; se tiene un previo conocimiento de su funcionabilidad, controla eficazmente los procesos establecidos bajo esta línea (mantenimiento), pero no es un modelo que pueda marcar la diferencia en la obtención total de objetivos, es tomado como un apoyo para la gestión de operaciones. El Outsourcing, solo se complementaría con un modelo que genere un robusto sistema de operación en el modelo gerencial a seguir (Gráfica 41).

Gráfica 41. Valoración de la aplicación del modelo (O)

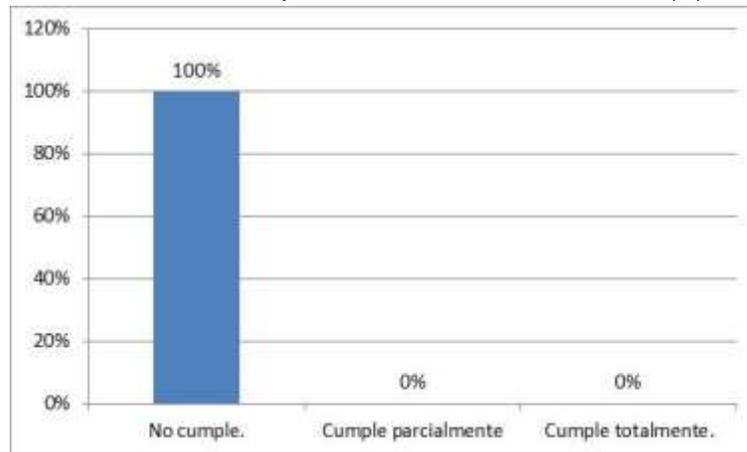


Fuente. Elaboración propia

5.7 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL MODELO REINGENIERIA (R).

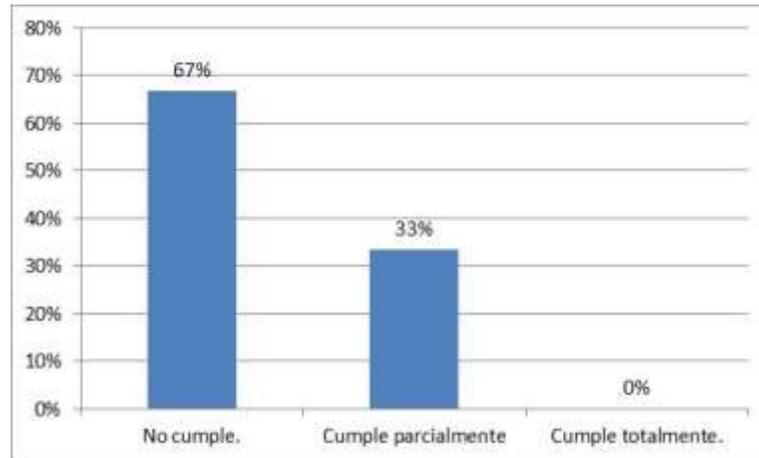
Los resultados arrojan que este modelo no es ni ha sido aplicado en la organización. Los ajustes que se han implementado en la organización obedecen a las oportunidades de mejora identificadas en las auditorías y en las inspecciones (Gráfica 42, Gráfica 43, Gráfica 44).

Gráfica 42. Nivel de cumplimiento de las características (R)



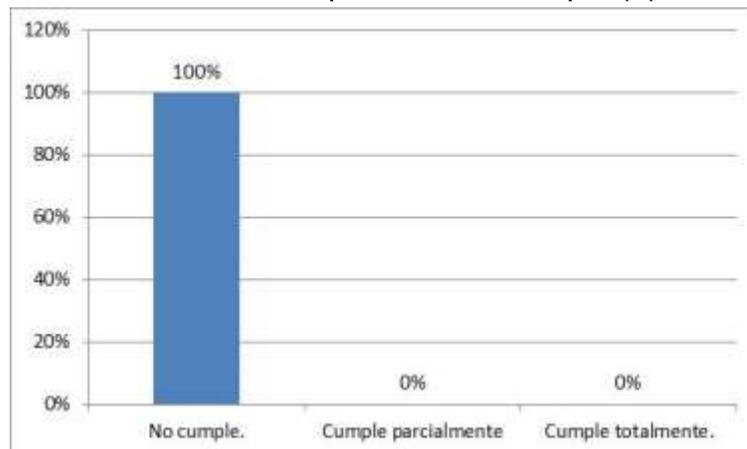
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 43. Nivel de cumplimiento del alcance (R)



Fuente. Elaboración propia

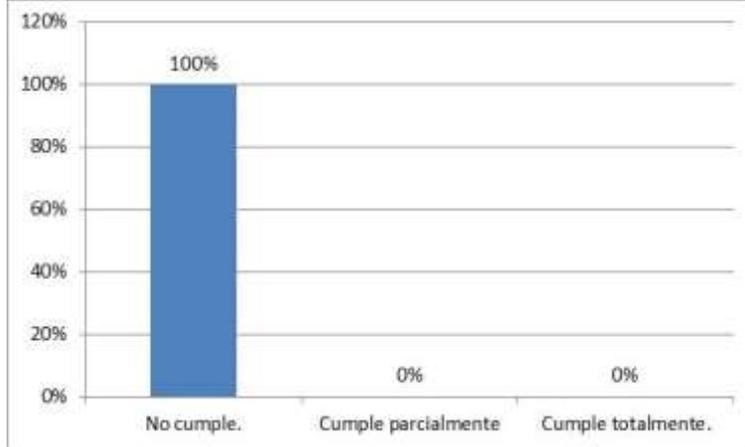
Gráfica 44. Nivel de cumplimiento de las etapas (R)



Fuente. Elaboración propia

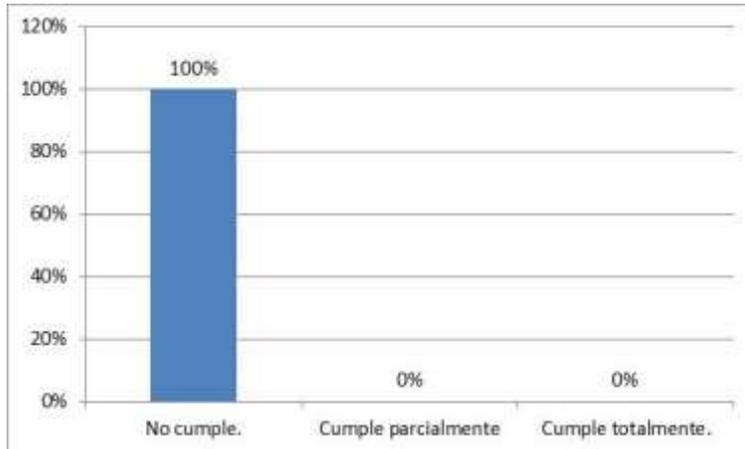
La reingeniería ha tomado un papel muy importante al momento de despertar en momentos de crisis. Con los resultados anteriores se observa que IMPOTARJA no lo ha valorado actualmente, es decir que no ha despertado la necesidad para aplicarlo a pesar de los eventos por los que ha transcurrido la organización durante su historia. (Gráfica 45, Gráfica 46, Gráfica 47).

Gráfica 45. Nivel de cumplimiento de las falencias identificadas (R)



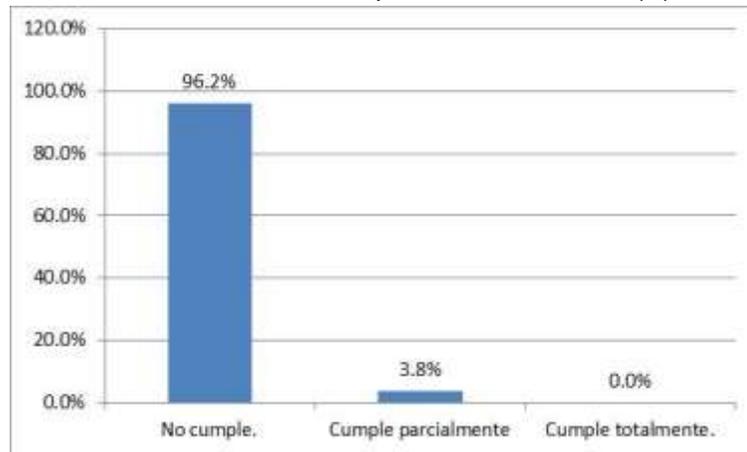
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 46. Nivel de cumplimiento de las ventajas logradas (R)



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 47. Valoración de la aplicación del modelo (R)

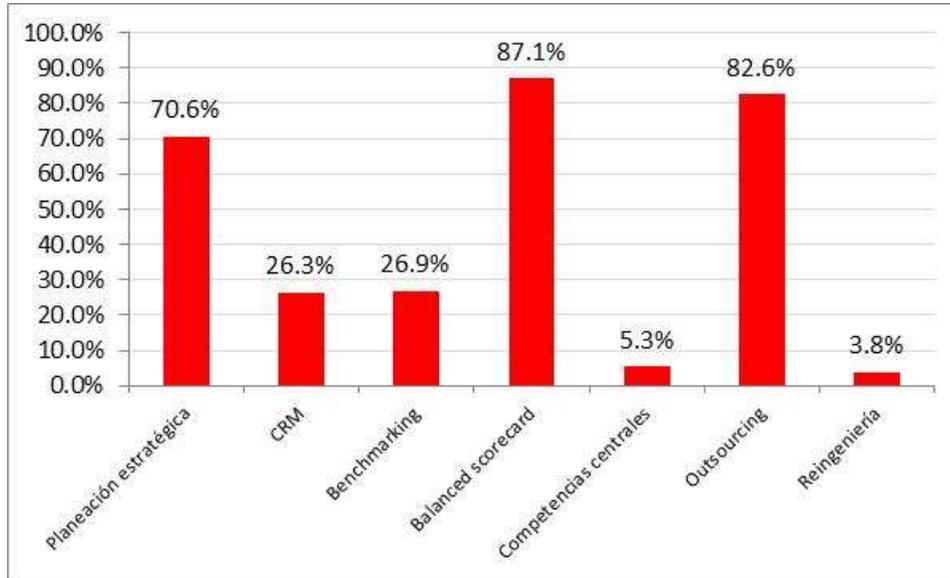


Fuente. Elaboración propia

6. PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación se presenta la valoración final de cada modelo. Para esto se sumaron las valoraciones de cumplimiento parcial y cumplimiento total (Gráfica 48).

Gráfica 48. Nivel de aplicación de los modelos



Fuente. Elaboración propia

Con este resultado se aprecia que el modelo de mayor desarrollo en la organización es el Balanced Scorecard, aunque este partió de unos lineamientos trazados en un principio por el modelo de Planeación Estratégica. En cuanto al modelo de Outsourcing, solo es aplicado para una actividad.

Siendo IMPOTARJA una empresa especializada en el Outsourcing del sector portuario en servicios de operación portuaria de la ciudad de Cartagena, una de las pioneras en la prestación del mismo, debe incursionar en nuevas oportunidades de negocios, tener una diversidad clientes y no depender de uno solo (Grupo Puerto de Cartagena), no confiarse que el éxito depende de estar con una de las empresas más importante en Cartagena, como lo es SPRC y CONTECAR. La variedad de empresas dedicadas en Cartagena a atender los

servicio logísticos ofrece una cantidad apreciable de posibilidades de crecimiento del negocio, romper esa mentalidad proteccionista o tradicional de ser una empresa exclusiva que no deja de ser más que una amenaza muy importante al momento de no ser más apreciado por ese cliente donde surgió el negocio, el cual genera altos grados de incertidumbre en la dirección. Depender solo de un factor de éxito no genera sostenibilidad. Es este el pensamiento que han optado las grandes empresas como por ejemplo Grupo Argos, que entendieron que el éxito y la sostenibilidad está en la diversificación del mercado, romper barreras tradicionalistas de espacio y tiempo como factor número uno del éxito entre otras.

Se debe ampliar la implementación los modelos Balance Scorecard y la Planeación Estratégica, realinear los aspectos que han impactado negativamente o que no han sido tomados muy encuentra, para volver estos modelos una base robusta de apoyo para la consecución de objetivos. Replantear los nuevos caminos a seguir, de esta manera la gerencia no perderá el horizonte futuro, dejándolos con más probabilidades para tomar decisiones de cambio según los rumbo de la economía global. A su vez se debe formar equipos de mejoramiento continuo, por medio del cual, se establecen los lineamientos para mantener y mejorar los modelos gerenciales y difundir en todos los niveles el rumbo que quiere seguir la empresa.

Crecer con el estudio adecuado del mercado sobre todo en Cartagena, puesto que es una plataforma de comercio, los tratados de libre comercio actualmente ha abierto o mejor dicho han desmontado las fronteras que eran todo un hito hace no menos de 20 años, hacer crecer la compañía solo se obtendrá con la captación de nuevos clientes. Para lograr esto, se debe reforzar eficazmente el área de mercadeo, donde implementen estrategias de crecimiento sostenible en conjunto a la gerencia y sus modelos de resultados, acompañados de un estudio consiente del mercado en el que actualmente se rodean; su principal fuente de experiencia en el mercado portuario los hace atractivos en el mercado del área de la logística.

Establecer una cultura al logro de resultados, crear expectativas en los componentes de la organización, no importa si la estrategia que tiene se encuentran con varios años en la organización, lo importante es que garantice que este camino se pueda cumplir cabalmente teniendo en cuenta la necesidad del cliente y la creación de cultura organizacional, de esta manera ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán realinearse con las intenciones estratégicas de la empresa.

Orientar a toda la organización en los caminos trazados por la estrategia seleccionada es decir, si se le orienta y ejerce sobre las nuevas tareas estas serán consideradas un reto que podrán asumir como compromisos para obtener mejores beneficios. Aquí es importante que asertivamente se preparen las nuevas tareas y los argumentos delineados como una nueva oportunidad de crecimiento.

Reflexionar sobre la importancia de dirigir adecuadamente a las personas que trabajan en la empresa, que con la creatividad e innovación en las estrategias formuladas, se puede hacer un mejor desarrollo de la organización.

CONCLUSIONES

Para garantizar el éxito de un negocio debe existir una herramienta o modelo que permita guiar la consecución de los objetivos de dicho negocio. IMPOTARJA no es la excepción a esta regla.

Después de identificar y caracterizar los principales modelos gerenciales, y evaluarse al interior de la empresa, se encontró que los modelos con mayor impacto o grado de implementación son la Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard, sin dejar a un lado el modelo de Outsourcing. A pesar de lo anterior, el grado de implementación de estos modelos no es del 100%, ya que se identificaron una serie de oportunidades por mejorar en cuanto a su desarrollo, en especial la falta de seguimiento, revisión y mantenimiento de los modelos, dejándose de aprovechar al máximo las ventajas de estos.

Tener en cuenta que generar una cultura organizacional basada en los modelos estratégicos gerenciales debe ser una necesidad primordial al momento de fundar una empresa, pensar en prospectiva lleva a visualizar el futuro, el estudio de las tendencias de dirección se debe fomentar desde el mismo momento que surge la idea o la necesidad de crear una empresa. Hoy en día existen varios modelos que ayudan a trazar un camino más asertivo al logro de los objetivos, saber cómo se va a hacer solo se logra a través del estudio de estos y dependiendo del tipo de organización se debe escoger el modelo adecuado, teniendo en cuenta que quien traza en muchas ocasiones el camino a seguir son los cambios que se presentan externamente, los cambios económicos obligan a replantear estrategias y no quedarse atrapado en el pasado.

Identificar las necesidades del cliente es el primer paso a seguir en la implementación de un modelo gerencial, la mentalidad del éxito se sujeta a cubrir un requerimiento de primera necesidad; el crecimiento de una empresa se obtiene siempre y cuando se crea una cultura basada en que el futuro es la razón de ser

del presente y que su comprensión debe entenderse como una realidad múltiple susceptible de ser modificada por el hombre.

Analizando el marco estratégico de IMPOTARJA se puede concluir que el nacimiento de su visión fue cubrir la necesidad surgida en la atención a las operaciones portuarias que en su momento existían en la empresa SPRC (cliente principal). Entender a IMPOTARJA como empresa libre de crecimiento y gracias a la experiencia obtenida con su principal cliente, debe ofrecer un portafolio en la obtención de nuevos clientes y minimizar su principal amenaza: depender en alto grado de un solo cliente.

Claramente, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, su aplicación debe ser creativa, este es el secreto del éxito. Los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general.

Con base a los resultados anteriormente mencionados, se desarrolló una serie de propuestas enfocadas a retomar el camino de dichos modelos.

“Solo es posible avanzar cuando se mira lejos”.

José Ortega y Gasset.

“La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa”.

Michael Porter.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se deben seguir, se propone que la organización debe enfocarse en los modelos de Planeación Estratégica y Balanced Scorecard para guiar su gestión gerencial, puesto que son los modelos con mayor nivel de implementación dentro de la organización.

Se debe tratar los diferentes aspectos evaluados en estos modelos seleccionados con el fin de ajustar los elementos pendientes y llevar a cabo su cumplimiento total.

Se debe revisar los caminos y rumbos y rumbos a seguir, es decir, estudiar los objetivos y metas que quiere lograr la empresa al mediano y corto plazo, esto con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio.

Para dar continuidad y fortalecer la implementación de estos modelos, se debe retomar el camino o etapas a seguir en cada uno de ellos, para lograrlo se deben conformar equipos integrales de mejoramiento continuo, los cuales tendrán la tarea de lograr la consecución de los modelos y su difusión en todos los niveles de la organización, buscando el apoyo de todos los trabajadores para alcanzar el compromiso de las metas pactadas por la organización.

Finalmente, escoger la estrategia adecuada en el lugar y tiempo adecuado es sin duda alguna el principio del éxito en la empresa; contar con una estrategia que sea competente en la unidad de trabajo, facilitará la adaptación a los cambios y las exigencias que la naturaleza del puesto demanda para el logro de resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez M., M. d. (5 de Octubre de 2014). *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad*. Obtenido de www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf.
- Amaya, J. (6 de Octubre de 2014). *Gerencia Planeacion & Estrategia*. (U. S. Tomas, Ed.) Recuperado el 2014, de <http://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Anaya & Anaya. (2014). *Informe de revisoría fiscal 2013*. Cartagena.
- Boxwell, R. (1995). *BENCHMARKING PARA COMPETIR CON VENTAJA*. Madrid: McGRAW HILL.
- Burkholder, N. (2006). *Outsourcing: The Definitive View, Applications, and Implications*. Hoboken (New Jersey): John Wiley & Sons, Inc.
- Correa Espinal, A., & Gomez Montoya, R. (3 de Octubre de 2014). *Tecnologías de al información en la cadena de suministro*. Obtenido de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/10142>.
- EFE. (15 de Julio de 2014). *Santos destaca crecimiento "saludable" de la economía colombiana*. *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/santos-destaca-crecimiento-saludable-de-economia-colomb-articulo-504547>.
- García Valcárcel, I. (9 de Octubre de 2014). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. Obtenido de http://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=mIAsRGChBc8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=Gesti%C3%B3n+de+las+relaciones+con+los+clientes+%28CRM%29&ots=l64-lno4YU&sig=Ko848MCSa6eveB9uJirqMgKA-yE#v=onepage&q&f=false.
- Gerencia y Negocios de Latinoamerica. (04 de 3 de 2014). *Gerencia de relaciones con el cliente GRC*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/tema/crm>: <http://www.degerencia.com/tema/crm>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

- Hombres, R. (2 de junio de 2013). *Pobre Cartagena. El Universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/opinion/columna/pobre-cartagena>.
- IMPOTARJA. (2014). *Informe de Gestión 2013*. Cartagena.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral: Balanced scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (7 de Octubre de 2014). *Sistemas de Información de Gerencial*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jes4791/sistemas-de-informacion-gerencial-12-edicin-kenneth-c-laud-on-jane-p-laudon>.
- Maldonado P., J. (3 de Octubre de 2014). *Herramientas gerenciales: visión globalizada de la comercialización*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/id/10560233>.
- Manganelli, R., & Klein, M. (2004). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Mora, F., & Schupnik, W. (4 de Octubre de 2014). *Outsourcing & Benchmarking*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliounicartagenasp/docDetail.action?docID=10316562&p00=outsourcing>.
- Moral, L. d. (9 de Octubre de 2014). *La tendencia post gerencial en la determinación de la cultura organizacional del futuro*. Recuperado el octubre de 2014, de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1193>.
- Morales, G. (8 de Octubre de 2014). *Outsourcing*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/bibliounicartagenasp/docDetail.action?docID=10327277&p00=outsourcing>.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1998). *Compitiendo por el futuro*. Boston: Ariel Editorial SA.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Boston: Bain & Company.
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (8 de Octubre de 2014). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/id/10559709>.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Sepúlveda García, H. (2 de Octubre de 2014). *CRM: customer relationship management*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/id/10316762>.

Serna, H. (2014). *GERENCIA ESTRATÉGICA*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, F., Van der Elst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models*. Londres: Pearson Education Limited.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (5 de Octubre de 2014). *Planeación estratégica*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm.

Villacrés Cárdenas, G. (6 de Octubre de 2014). *Gerencia Estratégica. Modelos Gerenciales*. Recuperado el 24 de 10 de 2014, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gerencia-estrategica-modelos-gerenciales>.