



**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS USADAS POR LAS EMPRESAS MÁS
EXITOSAS DEL VALLE DEL CAUCA**

PROYECTO DE GRADO II

YAKELINE TOBÓN RAMÍREZ

JUAN FELIPE YEPES

CHRISTIAN DAVID LEÓN

JUAN FERNANDO MAFLA

LUIS FELIPE GONZÁLEZ ROJAS

JOSÉ LÓPEZ SANCHEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2013

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS USADAS POR LAS EMPRESAS MÁS
EXITOSAS DEL VALLE DEL CAUCA**

YAKELINE TOBÓN RAMÍREZ
JUAN FELIPE YEPES
CHRISTIAN DAVID LEÓN
JUAN FERNANDO MAFLA
LUIS FELIPE GONZÁLEZ ROJAS
JOSÉ LÓPEZ SANCHEZ

PROYECTO DE GRADO II

PROFESOR:
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO 2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN.....	6
ANTECEDENTES.....	7
MARCO TEÓRICO	10
<i>PROBLEMA</i>	22
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	22
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</i>	22
METODOLOGÍA.....	24
RESULTADOS.....	27
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. USO DE LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS	31
Tabla 2. RELACIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESAS VALLECAUCANAS.....	32
TABLA 3. LA IMPORTANCIA Y EL IMPACTO QUE HA GENERADO EL USO LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	33
Tabla 4. RELA	
Ilustración 1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS USADAS POR LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS.....	30
Ilustración 2 Principales objetivos por el cual las empresas Vallecaucanas desarrollan sus Actividades económicas	42
CIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS.....	35
Tabla 5. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS LA SELECCIÓN ADECUADA Y USO DEFICIENTE DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	36

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años han aumentado las diversas situaciones y problemas con los que tienen que lidiar las organizaciones. Aspectos como la globalización, el crecimiento poblacional, aumento constante de la tecnología, la competencia, el nivel educativo, la variación en las percepciones del consumidor, fluctuaciones en la economía mundial, los problemas ambientales y el cambio climático, entre otros; han llevado a que las organizaciones creen algunos métodos y estrategias de gestión que usan como herramientas para poder hacer frente a todos estos aspectos y mantenerse exitosamente en el mercado.

Estas herramientas van surgiendo con base en los desarrollos que llevan a cabo empresas de diferentes industrias en diferentes momentos. Conforme pasa el tiempo y cambian las condiciones de las empresas, adoptan nuevas herramientas para impulsar su gestión.

El Valle del Cauca es una región que ha tenido la oportunidad de contar con diversas ventajas atractivas para el sector industrial, las cuales, por un lado, han contribuido a que una cantidad importante de multinacionales se establezcan en el departamento; y, por otro lado, han favorecido el crecimiento de las empresas del sector.

Este trabajo investigativo, busca dejar en evidencia, cuáles son las herramientas de gestión que estas importantes empresas asentadas en el departamento consideran como las más importantes para el desarrollo de sus actividades y la relación que tienen con el éxito de las mismas. Adicionalmente se pretende encontrar percepciones de parte de las empresas acerca de las condiciones del sector y la economía que afecten sus actividades y desempeño¹.

¹ Invest Pacific. [en línea] El Valle del Cauca [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.investpacific.org/node/1346>

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, con el entorno tan competitivo e incierto las empresas dedican grandes esfuerzos para estar al tanto y no dejarse coger ventaja de él. Lo que implican que deben implementar estrategias que les permitan adquirir ventajas competitivas y sobresalir de la competencia. Sin embargo, es necesario constantemente evaluar las estrategias implementadas y replantear su uso, pues al ser el entorno tan cambiante, es necesario que las empresas se adapten y se ajusten a él.

Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación principal del presente proyecto, es conocer realmente cuáles son esas herramientas que hoy en día las empresas líderes del Valle del Cauca están implementado, con el fin de determinar las razones de su éxito; pues resulta interesante conocer aquellas estrategias que estás utilizan para poder subsistir en el medio y salir adelante.

Otra motivación para la realización de este proyecto es la investigación realizada a nivel mundial por la compañía *Bain & Company*, por lo que se tomó de guía para efectuar una investigación similar a nivel del Valle del Cauca.

La razón por la que se decide efectuar el proyecto en la región, se debe al gran potencial económico e industrial que presenta, además de la presencia de grandes multinacionales y empresas nacionales importantes en el departamento, lo que la hace un lugar ideal para efectuar la investigación.

Se espera que este proyecto sirva de guía tanto para empresarios como intra-empresarios que deseen conocer las herramientas más usadas hoy en día en el departamento y de algún modo se concienticen de la importancia de implementarlas².

² RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

ANTECEDENTES

Actualmente, sólo se ha encontrado que la empresa *Bain & Company*, ha desarrollado un estudio completo sobre las herramientas de gestión más usadas por las empresas a nivel mundial. Partiendo de esto, decidimos enfocar nuestro estudio en conocer las herramientas de gestión más usadas por las mejores empresas a nivel regional, es decir, las mejores empresas ubicadas en el Valle del Cauca. Buscando complementar nuestro estudio de investigación encontramos que no existe otras investigaciones sobre el tema, sino, estudios específicos como las herramientas de gestión usadas en la informática, El cuadro de mando y la planeación estratégica para Kawa Motors ecuador. Conozcamos un poco de estas investigaciones.

En el área de informática encontramos un estudio sobre el desarrollo de un programa de gestión de la producción con nuevas herramientas informáticas, que describe la utilización del Green-Fortune en el desarrollo de un M.R.P³. La principal ventaja de esta herramienta informática, respecto de las tradicionales, es la posibilidad de crear y relacionar tablas de forma rápida y sencilla. Así mismo, la modificación de dichas tablas y el transporte de información se realizan fácilmente. Se busca generar nuevos módulos de gestión e integrarlos de forma sencilla a un paquete comercial cualquiera, que tenga una empresa. Para terminar, podemos concluir que este tipo de herramientas informáticas son sencillas de utilizar y producirían una mejora competitiva para las empresas que sepan aprovecharlas.

El cuadro de mando integral (CMI) encontramos un estudio que explica como esta herramienta de gestión ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas

³ De La FUENTE, David y PRIORE, Paolo. [en línea]. Desarrollo de un programa de gestión de la producción de nuevas herramientas informáticas. [citado el 05 marzo del 2013]. Disponible en Internet: <http://gio.uniovi.es/documentos/nacionales/34n.pdf>

estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Robert S. Kaplan y David P. Norton dijeron que: "Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."⁴, para esto se diseñó el CMI.

Para la planeación estratégica encontramos un estudio enfocado en la planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors en Ecuador. La planeación estratégica es una herramienta de gestión que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio⁵. El éxito de una planeación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Indagamos las diferentes tesis y encontramos que existen estudios específicos en cada una de las diferentes herramientas de gestión, pero no existe un estudio detallado que abarque todas las herramientas de gestión en la región del Valle del Cauca. Por esa razón, surgió el motivo de indagar el uso de las 25 herramientas de gestión más utilizadas en el Valle del Cauca, las cuales permite alcanzar el éxito de las mejores empresas regionales. Teniendo en cuenta que estamos en un tiempo en donde se están presentando cambios en el entorno, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales está en constante cambio, y que afecta de forma

⁴ Kaplan, R i Norton, D. [en línea]. Cuadro de mando integral. [citado el 05 marzo del 2013]. Disponible en Internet: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

⁵ Barreiros, Adriana. . [en línea]. La planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors. [citado el 05 marzo del 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>

directa a las empresas. Es en estos momentos donde se deben realizar el uso de las diferentes herramientas de gestión para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta a cada una de las empresas.

MARCO TEÓRICO

Desde 1990, se ha empezado a hablar sobre las herramientas de gestión y el impacto generado en los resultados de las empresas. En 1993 *Bain & Company*⁶, empresa norteamericana especializada en consultorías y en generar valor económico a las empresas, lanzó su primer estudio sobre las herramientas de gestión implementadas por las organizaciones. El estudio analiza la satisfacción de las 25 herramientas de gestión más populares en el mundo organizacional.

Según los estudios⁷, actualmente los ejecutivos no encuentran interés en usar el *downsizing* o el *outsourcing*, que anteriormente eran muy comunes para la buena gestión de las organizaciones, pues son herramientas encaminadas a abarcar los objetivos a corto plazo, sin embargo, se quedan cortas en el largo plazo. Por su parte, se espera que las tres herramientas que más van a usar en los próximos años las compañías, sean innovación abierta, escenario y planes de contingencia, y modelos de optimización de precios, pues son técnicas encaminadas a buscar rentabilidad en el largo plazo.

La búsqueda del crecimiento está llevando a los administradores a indagar sobre nuevas herramientas de gestión, como los programas de medios sociales pues permiten a la organización y a sus integrantes la interacción con otros empleados, clientes y demás grupos de interés, a través de una cantidad de medios, por tanto las empresas se han concientizado de la importancia de una eficaz comunicación.

Los programas de medios sociales se usan como canales de distribución a la hora de vender las empresas sus productos y servicios, además como medio que fomenta la colaboración, el intercambio de ideas y la retroalimentación dentro de las organizaciones. Evidentemente, las compañías están haciendo uso de ésta herramienta, mediante la creación de comunidades en *facebook*, *youtube* y *twitter*, para fortalecer los lazos e incrementar la lealtad de los empleados, clientes y

⁶ RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

⁷ *Ibid.*

stakeholders. En el 2010, aproximadamente el 30% de las empresas estudiadas hacían uso de la herramienta, mientras que en el 2011 aumentó al 56%. Sin embargo, los administradores presentan cierta incertidumbre con el uso de ésta herramienta, pues resulta complejo medir su desempeño.

Las compañías no quieren invertir grandes cantidades de recursos en alguna herramienta de gestión específica antes de entenderla a profundidad y analizar cómo trabaja, lo que hace que muchas organizaciones las usen de una manera limitada, lo cual se traduce en una menor satisfacción con la herramienta implementada. Por otro lado, el estudio demostró que muchas de las compañías empiezan a utilizar una determinada herramienta de gestión porque su competencia la está usando, o simplemente porque está de moda en el mundo organizacional, sin entender realmente por qué la están utilizando y cómo manejarla, lo que en muchas ocasiones termina en fracaso de la estrategia, porque no se presenta el retorno de inversión aspirado.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la selección de las herramientas de gestión está muy correlacionada con los objetivos que la empresa se propone, un estudio mundial efectuado en el 2011 por *Bain & Company*, demuestra que las compañías están más encaminadas a la consecución del crecimiento en ingresos, seguido por la satisfacción y lealtad de los clientes e incremento en la rentabilidad; a diferencia de años anteriores en donde la prioridad de las organizaciones era la reducción de costos, posicionamiento en el mercado y la realización de nuevos productos o servicios.

Otro aspecto importante, es que las empresas grandes hacen un mayor uso de las herramientas de gestión que las medianas y pequeñas⁸. En promedio, las compañías grandes las usan un 30% más que las pequeñas, y en época de recesión, ésta brecha inclusive se hace mayor. Las empresas grandes durante el 2010 usaron en promedio 11 herramientas de gestión, las medianas 10, mientras que las pequeñas implementaron en promedio 7 herramientas.

⁸ RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

A nivel global, la herramienta más usada durante el 2010 fue el benchmarking, seguida por la planeación estratégica, misión y visión, y la gerencia de relaciones con los clientes. Sin embargo, en cada región el uso que se les da a las herramientas es diferente, debido a diversos factores tales como cultura y situación económica del momento.

En el caso específico de América Latina, la herramienta que más se usó fue la planeación estratégica, seguida por la misión y visión, y en tercer lugar el *benhmarking*, mientras que en Europa fue el benchmarking, en Norteamérica la gerencia de relaciones con el cliente tomó el liderazgo y en Asia hay más propensión a usar las herramientas del conocimiento.

Ahora bien, a pesar de que el benchmarking ha sido una de las herramientas más utilizadas, los administradores han mostrado mayor satisfacción con la planeación estratégica, seguidas por la misión y visión, y las alianzas estratégicas. Por su parte, la herramienta con la menor satisfacción por parte de las compañías es el *downsizing*, que por lo general se basa en la reducción de personal para disminuir costos, y el *outsourcing*.

A través de los años, el uso de las herramientas de gestión va cambiando de acuerdo a la situación del entorno y la satisfacción con que se cuenta de éstas. En 1993, la herramienta más usada fue la misión y visión, en el 2000 y 2006 fue la planeación estratégica, mientras que en el 2008 y 2010 fue el benchmarking el que marcó el liderazgo.

Las herramientas de gestión menos usadas por las organizaciones fueron los modelos de optimización de precios y prototipos. Por otro lado las fusiones y adquisiciones no han sido tan populares, sin embargo, se ha evidenciado un incremento en el uso de ésta herramienta en tiempos de recesión. En el 2008 que se presentó ésta situación, el uso de las fusiones y adquisiciones aumentó en un 35%.

Para la realización del presente trabajo es importante tener clara la definición de ciertos términos concernientes a la investigación para poder facilitar el entendimiento del mismo. Según la definición de la Real Academia Española, la palabra gestión se refiere a “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” La palabra gestión, proviene del latín *gestiō*⁹, el cual hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, es decir, llevar a cabo diligencias que permiten la realización de una operación comercial o de una meta deseada.

Cuando se habla de gestión en el contexto empresarial, se hace alusión a los diferentes esfuerzos que toma una organización en sus diversas áreas de trabajo para alcanzar sus metas y objetivos. Es decir, la gestión es un elemento vital que ayuda a las organizaciones en el desarrollo de la consecución de sus objetivos.

Ahora bien, las organizaciones, con el fin de optimizar sus procesos de gestión hacen uso de algunas herramientas gestión, las cuales son todos aquellos sistemas, aplicaciones, controles, soluciones y metodologías que ayudan a la gestión de una empresa mediante la organización, dirección, planificación y control. →buscar fuente más confiable¹⁰ Son técnicas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado con el fin de asegurar una posición competitiva en éste.

Se debe considerar a las herramientas de gestión como parte esencial de toda organización pues son el medio para la consecución de los objetivos deseados, por lo que es necesario establecer una selección adecuada de las que se utilizarán, las cuales deben estar alineadas con las metas deseadas por la empresa para aumentar su competitividad. Las herramientas de gestión, tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente

⁹ UZCÁTEGUI, Ever. [en línea]. Gestión Estratégica. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-gestion-estrategica-105023101.html>

¹⁰Herramientas de Gestión.[en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti%C3%B3n

control de las políticas y procedimientos para el ingreso, promoción y permanencia de las relaciones laborales entre todos los recursos con lo que cuenta una empresa, conformando un orden y coherencia con las relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para alcanzar las metas propuestas por la empresa.¹¹

A continuación se explicarán las veinticinco herramientas más importantes e implementadas a nivel mundial¹².

1. **Balanced scorecard (BSC):** es una herramienta de gestión que consiste en un sistema de control basado en un software que permite medir, a través de indicadores, el desempeño global de una empresa. El *balanced scorecard* se concentra exclusivamente en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Los principales aspectos que controla ésta herramienta son las finanzas, la calidad, los procesos internos, y la capacitación del personal.
2. **Benchmarking:** puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o *Benchmarking* a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
3. **Reingeniería de procesos:** implica el rediseño radical de los principales procesos de la organización, con el fin de lograr mejoras dramáticas en los tiempos de ciclo, productividad y calidad. Por lo general, la reingeniería de procesos implica empezar desde cero y repensar los procesos existentes para ofrecer más valor para el cliente. La reingeniería de Procesos es una

¹¹Las herramientas de gestión más utilizadas. [en línea]. Gestión y administración. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>.

¹² RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

iniciativa de cambio radical que contiene cinco pasos principales: (a) reorientar los valores de la empresa sobre las necesidades del cliente, (b) rediseñar los procesos básicos, a menudo implementando tecnologías de la información para lograr mejoras, (c) reorganizar el negocio con equipos multi-funcionales, (d) replantear las cuestiones básicas de organización y de las personas, y (e) mejorar los procesos del negocio a través de la organización.

- 4. Administración del cambio de los programas:** permiten a empresas controlar la instalación de nuevos procesos para mejorar la realización de los beneficios del negocio. Estos programas incluyen la elaboración de iniciativas y la generación de un modelo repetitivo, asegurando así, el éxito continuo en los futuros esfuerzos de cambio.

- 5. Competencias básicas:** son habilidades que permiten a las empresas u organizaciones entregar un valor único al cliente. Las competencias básicas incorpora el estudio colectivo de la organización, particularmente de cómo coordinar diversas habilidades de producción, además de integrar múltiples tecnologías.

- 6. Administración de relaciones con el cliente (CRM):** es una estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción del cliente. Esta estrategia es muy eficaz para el mantenimiento de los clientes y también para la adquisición de otros nuevos, basándose en todas las técnicas posibles como el ofrecimiento de mayor calidad, precio justo y mucha atención. La empresa siempre debe de estar comunicada con la opinión del cliente, de eso se trata el CRM de mantener una relación muy estrecha con el usuario a quien va dirigido los productos y servicios. En otras palabras, es un proceso dónde las empresas tratan de entender a sus clientes para atender sus necesidades de una forma rápida.

- 7. Segmentación de clientes:** es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades

semejantes u homogéneas. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing, por lo que muchas empresas ven la segmentación, como una herramienta de gestión de gran éxito.

- 8. Herramientas y reglas de decisión:** permite a las compañías organizar el proceso de toma de decisiones mediante el establecimiento de roles y responsabilidades claros, además de dar a cada uno de los participantes un sentido de pertenencia en la toma de decisiones de la organización.

- 9. Corte de personal (*Downsizing*):** consiste en el recorte de personal con el objetivo de reducir costos y en miras de aumentar la rentabilidad. A pesar que el recorte de personal puede ser efectivo para la reducción de costos, puede ser un arma de doble filo, ya que produce efectos colaterales como daño en la moral de los empleados, y podría provocar bajón en la productividad de los trabajadores.

- 10. Administración del riesgo de la empresa (EMR):** es un conjunto de acciones llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectarla y riesgos que estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos.

- 11. Administración del conocimiento:** desarrolla sistemas y procesos con el fin de adquirir y compartir activos de propiedad intelectual. Esto aumenta la generación de información útil, procesable y significativa, y procura aumentar tanto el aprendizaje en equipo como individual.

- 12. Fusiones y adquisiciones:** se refieren a la combinación y adquisición de otras compañías, así como de otros activos. La decisión de realizar una fusión o una adquisición, se realiza con la idea de que se va a obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un

beneficio mayor que el que proveen las dos compañías por separado. Por lo tanto una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario es considerada como un fracaso. Todo lo anterior entendiendo fusión como la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Y entendiendo adquisición como la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

13. Misión y visión: Se entiende la misión como la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: la actividad empresarial fundamental; el concepto de producto genérico que ofrece; el concepto de tipos de cliente a los que pretende atender. Y la visión entendida como la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro. Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Una declaración de visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes.

14. Innovación abierta: es una herramienta que aplica los principios de “libre comercio”, generando nuevas ideas mediante el uso de herramientas e instrumentos como sociedades, empresas conjuntas (*joint ventures*) y alianzas estratégicas.

15. Outsourcing (subcontratación o tercerización): es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. El *outsourcing* puede ser de gran ventaja para la empresa,

ya que le permite enfocar sus esfuerzos en sus competencias básicas, ya que no tiene que estar pendiente de diversas tareas.

16. Modelo de optimización de precios: son programas matemáticos que calculan la variación de la demanda con diferentes niveles de precios, luego se combinan esos datos con información sobre los costos y niveles de inventario con el fin de encontrar el precio adecuado que maximiza los beneficios de la empresa.

17. Creación de prototipos: es el método más efectivo y con menor costo para diseñar y probar una posible innovación. Son sistemas que se asemejan a la realidad, donde los posibles clientes lo prueban, y dependiendo como éstos respondan, se hacen cambios y mejoras al producto o servicio.

18. Gestión de la calidad total (TQM): es un enfoque sistemático para la mejora de la calidad, que se relaciona con las especificaciones de productos y servicios para el desempeño del cliente. La gestión de la calidad total le apunta a producir con cero defectos. Esto crea un círculo virtuoso de mejora continua que aumenta la producción, la satisfacción del cliente y los beneficios.

19. Administración de la cadena de suministro: sincroniza los esfuerzos de todas las partes; proveedores, fabricantes, distribuidores, vendedores, clientes, y así sucesivamente; que participan en el cumplimiento de las necesidades del cliente. El enfoque a menudo se basa en tecnologías que permitan el intercambio continuo de información, bienes y servicios a través de las fronteras organizacionales. Forja relaciones mucho más estrechas entre todos los eslabones de la cadena de valor con el fin de ofrecer los productos adecuados a los lugares correctos en el momento adecuado para los costos correctos. El objetivo es establecer fuertes lazos de comunicación y confianza entre todas las partes que efectivamente pueden funcionar como una unidad, en plena consonancia para agilizar los procesos de negocio y alcanzar la satisfacción del cliente.

20. Planeación estratégica: es un proceso integral para la determinación de lo que una empresa está interesada en convertirse y el mejor modo de lograr ese objetivo. Se evalúa el potencial de un negocio y vincula explícitamente los objetivos del negocio a las acciones y los recursos necesarios para alcanzarlos.

21. Alianzas estratégicas: son acuerdos entre empresas en las que cada uno compromete recursos para lograr un conjunto común de objetivos. A través de alianzas estratégicas, las empresas pueden mejorar la posición competitiva, acceder a nuevos mercados, complementar las habilidades críticas y compartir el riesgo o el coste de los proyectos de desarrollo importantes.

22. Programas en medios sociales: permiten a los individuos y organizaciones interactuar con sus empleados, amigos, clientes y socios por vía electrónica a través de una amplia gama de dispositivos. Los medios sociales están cambiando rápidamente y se usa para cuatro propósitos principales: (a) la comunicación, a través del compartir contenido y servicio al cliente, (b) el comercio por medio de la venta de productos directamente y la obtención referencias (c) la colaboración mediante el compartir ideas y obtención de retroalimentación, (d) y las comunidades por medio de la conexión con la empresa y dentro de los clientes y grupos de empleados. Las opciones de medios sociales incluyen desde las páginas de comunidad en línea y plataformas de *micro-blogging*, a sitios web operados por la compañía y foros de juegos sociales.

23. Centros de servicio compartidos (CSC): reducen costos mediante la consolidación de una o más operaciones de *back-office* utilizadas por varias divisiones de la empresa en una operación compartida, como finanzas, tecnología de información, servicio al cliente y recursos humanos. Debido a la necesidad de cada departamento corporativo por la parte de finanzas y de servicios humanos, estas funciones ofrecen una oportunidad común para un modelo de cooperación CSC. Muchos de los ahorros provienen de

la tecnología y los procesos de normalización a nivel nacional y regional, por lo que es más fácil de proporcionar apoyo a múltiples unidades de negocio, reducir el personal y mejorar la velocidad y la calidad del servicio. A pesar del éxito de los centros de servicios compartidos, algunos pioneros del CSC se están moviendo hacia algunas variaciones; de un modelo de externalización de operaciones de back-office a un tercero como proveedor, y la consolidación de los CSCs a otros países con costos laborales más bajos.

24. Planificación de escenarios: permite a los ejecutivos explorar y prepararse para varios futuros alternativos. En él se examinan los resultados que una empresa podría esperar en una variedad de estrategias de operación y las condiciones económicas. Contiene dos sub-estrategias: (a) los planes de contingencia, evalúan el efecto que los cambios bruscos del mercado podrían tener en una empresa y diseña estrategias para tratar con ellos. Al subir y probar varios "que tal si..." escenarios, permite a los gerentes pueden generar lluvia de ideas entre sí y desafiar sus suposiciones antes de decidir sobre un determinado curso de acción. (b) planificación de escenario y contingencia, que permite la gestión de los planes de pruebas de presión y los pronósticos y dota a la compañía para manejar lo inesperado.

25. Administración de la lealtad y fidelidad: aumenta los ingresos de un negocio y los beneficios, ayuda a mejorar la retención entre sus clientes, empleados e inversores. Los programas de fidelización miden y realizan un seguimiento de la lealtad de esos grupos, diagnostican las causas de la deserción y desarrollan formas no sólo para impulsar su lealtad, sino que los convierten en los defensores de la empresa. La satisfacción y fidelización de gestión cuantificable vincula los resultados financieros a los cambios en las tasas de retención, al sostener que incluso pequeños cambios en la retención puede producir cambios significativos en el rendimiento de la compañía del beneficio y el crecimiento.

En conclusión éstas son las 25 herramientas de gestión más utilizadas a nivel mundial, y de las cuales queremos investigar en nuestro trabajo. Esto debido a

que queremos ver si en el contexto vallecaucano se consideran igual de importante estas herramientas, restando así a tono con lo que sucede a nivel global; o si por el contrario, en nuestro contexto existen apreciaciones diferentes.

PROBLEMA

¿Cuáles son las herramientas de gestión que actualmente las empresas más exitosas del Valle del Cauca están implementando?

OBJETIVO GENERAL

Conocer las cinco herramientas de gestión de mayor uso por parte de las empresas líderes de la región del Valle del Cauca para el año 2012-2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Conocer la percepción de las empresas del mercado vallecaucano actual.
2. Establecer la relación entre las diferentes herramientas de gestión trabajadas.
3. Conocer los principales objetivos por el cual las empresas vallecaucanas desarrollan sus actividades económicas.
4. Conocer la implicación y el impacto de las herramientas de gestión en las empresas líderes del Valle del Cauca.
5. Entender la relación que puede haber entre las herramientas de gestión más usadas por la empresa y el propósito fundamental de la misma.

6. Determinar la importancia que tiene para las empresas líderes vallecaucanas, la selección adecuada y el uso eficiente de las herramientas para llevar a cabo su gestión organizacional.

7. Establecer el margen de endeudamiento, el margen operacional de utilidad, el margen de endeudamiento y la rentabilidad del patrimonio de las empresas más exitosas del Valle del Cauca actualmente.

METODOLOGÍA

Esta es una investigación que se clasifica como descriptiva y diagnóstica, ya que busca conocer las tendencias, costumbres y actitudes predominantes en las empresas de estudio; a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas y en este caso del uso de los objetivos, estrategias y ciertas herramientas de gestión. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se ha sectorizado en el Valle del Cauca, basándose en parte, en los estudios que ha llevado a cabo la firma de consultoría *Bain & Company* sobre las herramientas de gestión más usadas en empresas a nivel mundial y evaluando el uso de las 25 herramientas que tienen en cuenta en sus estudios, en las empresas encuestadas.

Para el proceso de investigación, se trabajó con tomando como objeto de estudio 36 de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca, de acuerdo a la información de la publicación del periódico el país del 30 de Julio del 2012¹³.

Para la consecución de los objetivos de la investigación, se ha diseñado un formato de encuesta para ser aplicado a personas que trabajen en las organizaciones investigadas y estén al tanto de los procesos de gestión que se han estado usando en las diferentes áreas de trabajo.

Las encuestas que se hicieron se caracterizaron por ser de carácter presencial, donde uno o dos de los estudiantes que participan en la investigación contactaban al miembro de la empresa en una cita previamente acordada, y se les entregaba el formato de encuesta para ser respondida.

A través de las encuestas (ver anexo 1) que fueron suministradas a los directivos de las mejores empresas del Valle de Cauca, se pudo obtener información

¹³El país. 30 de julio del 2012. Edición especial. 500 empresas más exitosas del valle.

importante sobre el uso y la tendencia de las herramientas de gestión de dichas empresas, con las cuales ha logrado alcanzar el éxito regional, nacional e inclusive el éxito internacional.

Para responder el objetivo principal de nuestro trabajo y conocer las cinco herramientas de gestión de mayor uso por parte de las empresas líderes de la región del Valle del Cauca para el año 2012-2013, se estableció la pregunta 3 de la encuesta, la cual indaga sobre las herramientas de gestión más utilizada por las empresas vallecaucanas. Para responder el objetivo, enfocado en determinar las herramientas de gestión más utilizadas por las empresas vallecaucanas, se colocó a disposición una serie de 25 herramientas de gestión, en la cual el entrevistado, debía escoger de forma ascendente entre las herramientas de gestión más utilizadas por la empresa hasta la menos usada.

En el primer objetivo que se busca conocer la percepción de las empresas del mercado actual e ver la correlación de los datos obtenidos de la encuesta suministrada a los empresarios, a partir de las respuestas de la primera pregunta, lo que obtuvo a través de un análisis descriptivo de los datos en SPSS. Para establecer la relación entre las diferentes herramientas de gestión humana, se realizó una prueba de correlación de Pearson bivariada en SPSS.

Para conocer cuál era el objetivo al cual los empresarios de las principales empresas del Valle del Cauca dedicaban sus objetivos se formuló la pregunta número dos del formulario, que permite dar cuenta de ello.

Buscando conocer la implicación y el impacto de las herramientas de gestión implementadas en las empresas líderes del Valle del Cauca, con el fin de responder el objetivo cuatro, se plantea la pregunta cuatro ¿Cuál es la importancia y el impacto que ha generado el uso de cada una de estas herramientas en la gestión de la empresa?, para lo cual se recogieron los fragmentos de aquello que los líderes de las empresas consideraban.

Para entender la relación que puede haber entre las herramientas de gestión más usadas por la empresa y el propósito fundamental de la misma, se formuló la pregunta 5 del formulario. Para dar respuesta a esta pregunta, les pedimos a los encuestados primero que respondieran si consideraban que la escogencia de las herramientas adecuadas era de gran relevancia para el éxito de la empresa o no. Luego les pedimos que nos explicaran el porqué de su respuesta.

Y Para establecer el margen de endeudamiento, el margen operacional de utilidad, el margen de endeudamiento y la rentabilidad del patrimonio de las empresas más exitosas del Valle del Cauca actualmente, se recolecto información general de las empresas.

RESULTADOS

En nuestro estudio pudimos encontrar que la herramienta de gestión más utilizada por las 36 empresas vallecaucanas es la planeación estratégica, ya que fue seleccionada 22 veces por los directivos de las organizaciones, siendo valorada como la más importante por empresas como Emcali, Tecnoquimicas S.A., Comfandi, Cartón de Colombia, Propal, Ingenio Manuelita, Gases de occidente, Coexito S.A. La segunda herramienta más utilizada es *Benchmarking*, con un total de 15 veces seleccionada, escogida de primera por empresas como Bavaria, Johnson y Johnson Colombia S.A., Tecnoquimicas, Comeva, Mac S.A., Coexito S.A., la tercera, cuarta y quinta herramientas más utilizadas por las empresas vallecaucanas son: administración de relaciones con el cliente (CMR), misión y visión y gestión de calidad total (TQM), que fueron marcadas 17 veces por empresas como: Johnson y Johnson Colombia S.A., Fundación Valle de Lili, Eka Corporación S.A., Almotores S.A., Alianza Valores, Autopacifico Ltda.¹⁴

En nuestro trabajo encontramos que la cultura en la organización es el elemento más importante para los diferentes ejecutivos de las 36 empresas más exitosas del valle del cauca, con una calificación media de 4.77.; la capacidad de cambio, con una media de 4.73; el conocimiento del consumidor, con una media de 4.64; la sostenibilidad, con una media de 4.45; el *benchmarking*, con un promedio de 4.36; la innovación, con una media de 4; la relación con los clientes, con una media de 3.82; el ingreso nacional mayor al ingreso departamental, con una media de 3.73; el mejoramiento de las condiciones del contexto, con un promedio de 3.68; el *commodities*, con una media de 3.62; el mantenimiento del liderazgo, con un promedio de 3.59; crecimiento en la importancia de centrarse en el mantenimiento de los ingresos y no en la reducción de costos, con una media de 3.48; la recesión económica como un impulsador de la mejora competitiva, con un promedio de 3.33; la regulación del gobierno al mediano plazo, con una media de 3.27; y por último el éxito de las empresas locales en los mercados emergentes, con una media de 2.95.¹⁵

¹⁴ Ilustración 1. Herramientas de Gestión más usadas por las empresas vallecaucanas.

¹⁵ Tabla 1. Uso de las herramientas en la gestión de las empresas vallecaucanas.

En cuanto al establecimiento de la relación entre las diferentes herramientas de gestión se encontró una relación moderada positiva $r=.512$ y significativa ($p>0.05$), entre el *benchmarking* y la cultura organizacional; se encontró una relación moderada y positiva $r=.456$ y significativa ($p>0.05$) entre el cuidado de la relación con los clientes y el mantenimiento de los líderes actuales por los próximos cinco años; se encontró una relación moderada y positiva $r=.625$ y significativa ($p>0.01$), entre la resección económica como impulsador para la mejora de la posición competitiva y la sostenibilidad; también se presentó una relación moderada y positiva $r=.503$ y significativa ($p>0.05$) entre la recesión económica como impulsador para la mejora de la posición competitiva y el éxito de las empresas locales en el mercado emergente. Por el contrario se encontró una relación moderada negativa $r=-.454$ y significativa ($p>0.05$) entre la capacidad de cambio y la diferencia entre el crecimiento rápido de los ingresos nacionales versus los ingresos del departamento. Otra relación moderada y negativa $r=-.444$ y significativa ($p>0.05$) entre las mejoras de las condiciones de la industria local y una mayor regulación de gobierno a mediano plazo.¹⁶

Se encontró que el principal objetivo en el cual las empresas Vallecaucanas centran su actividad económica es en el aumento en la rentabilidad, siendo escogido nueve veces de número uno y cuatro veces de segundo, en prioridad. De igual forma la satisfacción al cliente se sitió en segundo lugar, siendo escogida de primera siete veces de primera y cuatro veces de segunda, de tercer lugar se posicionó el crecimiento en los ingresos. Siendo escogida seis veces como el objetivo más importante. En cuarto lugar está la sostenibilidad, siendo escogida tres veces como el principal objetivo, una vez de segunda y una vez de tercera. Y por último se posiciona la innovación siendo escogida 1 vez en primer lugar y 5 veces de tercera.

De igual forma se encontró que 32 de las 36 empresas más exitosas del Valle del Cauca, consideran que existe una estrecha relación entre las herramientas de gestión y el objetivo principal de sus organizaciones.¹⁷

¹⁶ Tabla 2. Relación entre las herramientas en la gestión de las empresas vallecaucanas.

¹⁷ Tabla 4. RELACIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS.

De la misma forma se encontró que la importancia que tiene para las empresas líderes vallecaucanas, la selección adecuada y el uso eficiente de las herramientas para llevar a cabo su gestión organizacional es mucha, ya que el 100% de las empresas, 36 en total, aseguraron que las herramientas de gestión adecuadas son factores claves de su éxito.¹⁸

En las 36 empresas tenidas en cuenta para esta investigación no encontramos una relación directa de las herramientas de gestión usadas con respecto a los indicadores financieros. DE igual forma todas las empresas excepto Propal tuvieron un ejercicio positivo con buenas utilidades.

Los ingresos operacionales no inciden en las utilidades de las empresas sino que la naturaleza del ejercicio propio de cada empresa. En el total de las empresas entrevistadas encontramos un promedio del 53% de margen de endeudamiento, donde podemos encontrar que el crecimiento y capitalización de las empresas está fuertemente apalancada.

¹⁸ Tabla 5. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS LA SELECCIÓN ADECUADA Y USO DEFICIENTE DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

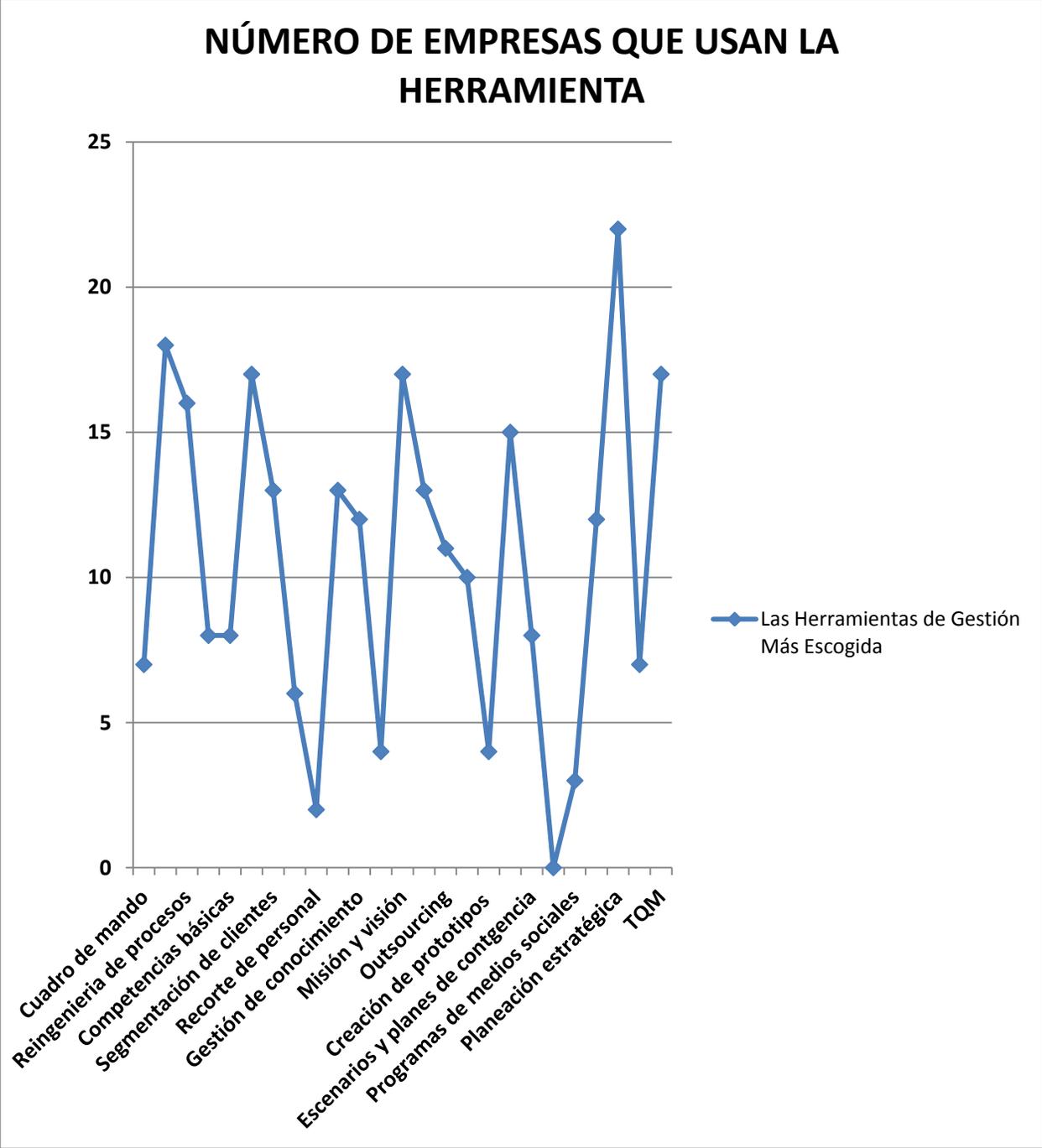


Ilustración 1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS USADAS POR LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
La cultura; que se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano; es tan importante como la estrategia de éxito en los negocios	4,77	,528	22
La capacidad de cambio; entendida como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo; es una importante ventaja competitiva	4,73	,550	22
La innovación es más importante que la reducción de costos para el éxito a largo plazo	4,00	,816	22
Siente como si las condiciones económicas están mejorando en la industria del Valle del Cauca	3,68	,839	22
El cuidado de la relación con los clientes (estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción éstos) y de los empleados, deben primar sobre el cuidado de los accionistas	3,82	,795	22
La recesión económica ha servido como un impulso para mejorar la posición competitiva	3,33	1,065	21
Prevé usted que, en el mediano plazo, el gobierno ejercerá una mayor regulación hacia el sector empresarial	3,27	1,162	22
Durante los próximos tres años, centrarse más en el crecimiento de los ingresos es más importante para la empresa que la de la reducción de costos	3,48	,814	21
Un porcentaje cada vez mayor de nuestros productos y servicios se comportan como si fueran commodities (sustancia física, como comida, granos y metales, que son intercambiables con otros productos del mismo tipo, en donde los inversionistas compran y pag	3,62	1,071	21
El benchmarking; que es proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones; es una herramienta de la que todos se pueden beneficiar	4,36	,848	22
Es importante adoptar iniciativas de sostenibilidad, incluso sin afectar las ganancias	4,45	,671	22
Un insuficiente conocimiento del consumidor afecta el buen desempeño de la empresa	4,64	,953	22
Los ingresos nacionales crecerá más rápido que los ingresos del Valle del Cauca en los próximos cinco años	3,73	,883	22
Las empresas locales tendrán más éxito que las multinacionales en los mercados emergentes	2,95	,999	22
Casi todos los líderes actuales del mercado seguirán siendo los líderes de cinco años a partir de ahora	3,59	1,098	22

Tabla 1. USO DE LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS VALLECAUCANAS

Tabla 2. RELACION ENTRE LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTION DE LA EMPRESAS VALLECAUCANAS

Correlaciones

	La cultura que se establece dentro de un grupo de actividades, hábitos, costumbres, intereses y valores, que conforma un grupo humano y define su conducta y su comportamiento en los negocios	La cantidad de clientes, entendiendo como la capacidad de adaptación de las organizaciones a la oferta de productos y servicios que genera un grupo humano, es un indicador de la capacidad de adaptación de una organización a su entorno	La capacidad de innovación de una organización, entendiendo como la capacidad de generar ideas nuevas y creativas que permitan mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	El uso de la tecnología en la gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	La capacidad de gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos	La capacidad de liderazgo de una organización, entendiendo como la capacidad de influir y motivar a otros para que actúen de acuerdo con los intereses de la organización	La capacidad de comunicación de una organización, entendiendo como la capacidad de transmitir información de manera efectiva y clara	La capacidad de trabajo en equipo de una organización, entendiendo como la capacidad de colaborar y trabajar juntos para lograr objetivos comunes	La capacidad de resolución de problemas de una organización, entendiendo como la capacidad de identificar y solucionar problemas de manera efectiva	La capacidad de toma de decisiones de una organización, entendiendo como la capacidad de elegir entre alternativas de acción de manera efectiva	La capacidad de adaptación de una organización, entendiendo como la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno de manera efectiva	La capacidad de innovación de una organización, entendiendo como la capacidad de generar ideas nuevas y creativas que permitan mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	El uso de la tecnología en la gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	La capacidad de gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos	La capacidad de liderazgo de una organización, entendiendo como la capacidad de influir y motivar a otros para que actúen de acuerdo con los intereses de la organización	La capacidad de comunicación de una organización, entendiendo como la capacidad de transmitir información de manera efectiva y clara	La capacidad de trabajo en equipo de una organización, entendiendo como la capacidad de colaborar y trabajar juntos para lograr objetivos comunes	La capacidad de resolución de problemas de una organización, entendiendo como la capacidad de identificar y solucionar problemas de manera efectiva	La capacidad de toma de decisiones de una organización, entendiendo como la capacidad de elegir entre alternativas de acción de manera efectiva	La capacidad de adaptación de una organización, entendiendo como la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno de manera efectiva
La cultura que se establece dentro de un grupo de actividades, hábitos, costumbres, intereses y valores, que conforma un grupo humano y define su conducta y su comportamiento en los negocios	1	0,269	0,221	-0,278	0,274	0,099	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La cantidad de clientes, entendiendo como la capacidad de adaptación de las organizaciones a la oferta de productos y servicios que genera un grupo humano, es un indicador de la capacidad de adaptación de una organización a su entorno	0,269	1	0,221	-0,278	0,274	0,099	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de innovación de una organización, entendiendo como la capacidad de generar ideas nuevas y creativas que permitan mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	0,221	0,221	1	-0,278	0,274	0,099	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
El uso de la tecnología en la gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	-0,278	-0,278	-0,278	1	-0,278	0,099	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos	0,274	0,274	0,274	-0,278	1	0,099	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de liderazgo de una organización, entendiendo como la capacidad de influir y motivar a otros para que actúen de acuerdo con los intereses de la organización	0,099	0,099	0,099	0,099	0,099	1	0,390	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de comunicación de una organización, entendiendo como la capacidad de transmitir información de manera efectiva y clara	0,390	0,390	0,390	0,390	0,390	0,390	1	0,443	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de trabajo en equipo de una organización, entendiendo como la capacidad de colaborar y trabajar juntos para lograr objetivos comunes	0,443	0,443	0,443	0,443	0,443	0,443	0,443	1	0,308	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de resolución de problemas de una organización, entendiendo como la capacidad de identificar y solucionar problemas de manera efectiva	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	0,308	1	0,512	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de toma de decisiones de una organización, entendiendo como la capacidad de elegir entre alternativas de acción de manera efectiva	0,512	0,512	0,512	0,512	0,512	0,512	0,512	0,512	0,512	1	0,097	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de adaptación de una organización, entendiendo como la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno de manera efectiva	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	0,097	1	0,280	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de innovación de una organización, entendiendo como la capacidad de generar ideas nuevas y creativas que permitan mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	0,280	1	0,279	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
El uso de la tecnología en la gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de producción y distribución de bienes y servicios	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	0,279	1	0,114	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de gestión de una organización, entendiendo como la capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	0,114	1	0,276	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de liderazgo de una organización, entendiendo como la capacidad de influir y motivar a otros para que actúen de acuerdo con los intereses de la organización	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	1	0,201	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de comunicación de una organización, entendiendo como la capacidad de transmitir información de manera efectiva y clara	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	0,201	1	0,187	-0,391	0,242	
La capacidad de trabajo en equipo de una organización, entendiendo como la capacidad de colaborar y trabajar juntos para lograr objetivos comunes	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	0,187	1	0,187	-0,391	
La capacidad de resolución de problemas de una organización, entendiendo como la capacidad de identificar y solucionar problemas de manera efectiva	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	-0,391	1	0,242	
La capacidad de toma de decisiones de una organización, entendiendo como la capacidad de elegir entre alternativas de acción de manera efectiva	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	1	
La capacidad de adaptación de una organización, entendiendo como la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno de manera efectiva	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (Bilateral)

TABLA 3. LA IMPORTANCIA Y EL IMPACTO QUE HA GENERADO EL USO LAS HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Empresa	Comentarios
Carvajal	Innovación: directorio tele invertido recurso muy importantes de nuevas plataformas digitales que les permite ser pioneros en nuestros mercados en innovación Plataforma gurú, sustituyen muchas de las necesidades del directorio telefónico
Banco de occidente	Mucha importancia.
Coomeva	Identificar que ofrece la competencia, que no ofrecemos nosotros. En donde estamos frente a empresas del sector.
Emcali	No le dan mucha importancia porque esta intervenido
Tecno químicas	
COMFANDI	Permite ser competitivos y permanecer en el mercado con el ánimo de aportar al país considerar estrategias de modelos de gestión.
Cartón Colombia	Son una guía para determinar el actuar de la empresa, no se tendría resultados claros, no se tendría los lineamientos para actuar ante distintos problemas por los que pasamos. Ayuda analizar los aspectos del trabajo, para poder seguir avanzando en disminuir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa
Johnson & Johnson	
Bavaria	
Propal	Estas herramientas son de vital importancia para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, carta de navegación para conseguir resultados, las herramientas permiten un trabajo en equipo, un análisis de fenómeno y de proceso por lo cual no podríamos atacar los inconvenientes que se presentan en el día a día y no tendríamos una metodología para la estandarización de los procesos
Gases de occidente	Es un impacto positivo ya que empresas procedimentales y normalizadas al ser una empresa de servicio público, esto nos permite trabajar por la calidad total. La orientación de planeación nos ha permitido avanzar de manera conjunta con nuestro grupo de interés, trabajar de manera integral nos lleva a generar una ganancia equilibrada
Coexito	Analizar el macro ambiente en el que nos encontramos compitiendo para aprovechar fortalezas y mejorar las debilidades para aprovechar el mercado al máximo. La planeación estratégica ayuda

	analizar la cadena de valor para que cada vez ser más competitivo en el valor percibido por lo clientes.
Pollos Bucaneros	Alianzas estratégicas, penetración de nuevos mercados, crecimiento y rentabilidad.
Valle del Lili	La gestión del conocimiento es clave para la atención en calidad de los pacientes,
Almotores S.A.	Base para enfrentar el mercado automotriz.
Delima march	
Sang yong	Ayuda en el proceso de mejoramiento y buscar nuestros objetivos para corto o largo plazo, nos enfoca en lo que queremos lograr y ofrecer. Importantes por el cambio cultural y la globalización ya que no solo se enfrenta a un mercado regional, sino un mercado nacional y conseguir un producto que gusto a millones de personas es muy difícil, pero si logramos realizar una buena segmentación es muchas las oportunidades que obtenemos.
Autopacifico	Ayuda a tener los objetivos claros, sobre las bases en las que se quiere trabajar, son herramientas que no se pueden dejar de lado, ya que hacen enfoque sobre las posibles soluciones a un problema específico, y ayuda a que ese proceso será mucho más sencillo y fácil de adoptar
datecsa	Direccionar hacia el mismo objetivo general. Hace centrar los esfuerzos en los resultados que se quieren obtener. En la medida que este hilo se rompe se analizan los canales de comunicación y se toman medidas correctivas para evitar el desvío de los esfuerzos en las diferentes áreas de la compañía. Si es necesaria la reestructuración o tercerización de un proceso se realiza un análisis de costos y se pasa a la acción inmediata.
Eka corporación	Conocer al cliente es muy importante para satisfacer sus necesidades, siempre estamos en busca de obtener los mejores beneficios para ellos, sobre todo nosotros nos enfocamos en precios, en retribuirle un valor agregado por su compra, logrando que ese cliente vuelva y nos compre y formemos una lealtad en él, por eso le damos gran importancia en la empresa
Alianza valores	El análisis estratégico es importante para tener una posición clara frente al mercado y la competencia para planear una estrategia inteligente y medible. Los clientes son muy importantes para nosotros y parte de la inteligencia que se hace en el mercado se hace con ellos para crear una comunicación más efectiva. Son muy importantes los contactos y alianzas con otras firmas para encontrar portafolios y oportunidades por encima de la misma.
Almacenes la 13	Mas que todo nos ha llevado a entender nuestra compañía, nuestros clientes y nuestros objetivos. Han creado las herramientas

	para organizar la empresa de una forma que es más autónoma y no hay que esta encima de todos los procesos. Gracias a planeación por ejemplo hemos podido crear presupuestos de ventas compras y gastos. El benchmarking nos permite evaluar nuestras ventajas competitivas
MAC	El manejo de indicadores es la herramienta más útil y certera en la administración ,moderna es el cuadro de control de la empresa pero depende totalmente de su administración que parte de una clara selección de los mismos

Tabla 4. RELACIÓN ENTRE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS

Empresa	Comentarios
Carvajal	Para ellos el uso de las herramientas de gestión si es muy importante para llegar a los objetivos de la compañía. Creen que por medio de ellas se puede medir confiablemente además de analizar las metas.
Cooomeva	El uso de las herramientas de gestión no es de vital importancia para conseguir los objetivos de Coomeva. Ellos tienen claro que las herramientas son importantes y les sirven más que todo para saber cómo están en relación al mercado, pero ellas no definen el cómo llegar a los objetivos generales de la empresa
Emcali	Para ellos las herramientas de gestión tampoco son muy importantes para la consecución de los objetivos, aunque no entraron mucho en detalles, mencionaron que estas herramientas sirven para tener una idea de cómo están y hacer una análisis interno, pero estas no definen como llegar a lo objetivos.
Comfandi	Las herramientas de gestión si son de vital importancia para alcanzar los objetivos. Creen que son vitales para seguir un orden y no actuar de forma impulsiva. También es importante por la estrategia definida y tiene gran sentido para ellos en cuanto al mantenimiento de la imagen.
Carton Colombia	Para Cartón Colombia, las herramientas no solo son de vital importancia para la consecución de los objetivos sino que creen que les ayuda a conseguir soluciones para todos los problemas y ser claros en lo que quieren. No solo es vital para conseguir los objetivos sino también para definirlos.
Propal	Tener unas herramientas de gestión es vital para conseguir resultados, ya que se pueden atacar directamente y asertivamente los problemas que se tengan, siendo más eficientes en el día a día.

	Es más fácil mediante las herramientas, identificar los puntos débiles y trabajar en ellos.
Pollos Bucanero	Las herramientas de gestión si ayudan a alcanzar los objetivos por medio de orden y efectividad.
Autopacifico Ltda	Las herramientas de gestión si nos ayudan a alcanzar las metas. Ellos lo ven principalmente como una forma efectiva de solucionar problemas y por medio de esto llegar a los objetivos trazados.

Tabla 5. IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS LA SELECCIÓN ADECUADA Y USO DEFICIENTE DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Empresa	Comentarios
Coomeva	La escogencia de las herramientas si es muy importante para el éxito de la empresa, ya que estas nos permiten ver como estamos y hacia dónde vamos y como lo estamos haciendo. El cómo llegar a las metas es lo más importante de las herramientas de gestión.
Comfandi	Escoger bien las herramientas si es muy importante para nuestra empresa. Esta tendencia es muy importante para ser cada vez más competitivos y tener un puesto importante en el mercado. Una buena evaluación de las herramientas, nos permite trazar un camino a seguir para lograr el éxito de nuestras estrategias.
Cartón Colombia	Partiendo de las herramientas, establecemos la gestión de la empresa, donde una buena elección determina el camino a seguir y por lo tanto, el resultado que vamos a obtener. Por lo anterior es importante definir las herramientas de gestión que vamos a utilizar a partir de los objetivos
Propal	De las herramientas parte todo el proceso de gestión. Por eso, si no tenemos gestión, no obtenemos ningún resultado. Los métodos deben ser consecuentes con los objetivos trazados por la empresa y también deben ser de fácil uso para que se conviertan en la gestión del día a día y de la estandarización de los procesos a todo nivel.
Gases de Occidente	Las herramientas de gestión nos permiten apalancar la estrategia general de la compañía y llevarla a ser exitosa, aunque consideramos que lo más importante está en la estrategia financiera y comercial que estas herramientas soporten.
Coexito	Las herramientas de gestión son la forma indicada de alinear los procesos con los objetivos principales proyectados a futuro, lo que garantiza una mejora en todos los procesos según como se desarrollen estas herramientas.
Almotores	Las herramientas deben ser bien elegidas y bien gestionadas, ya que de esto dependen los buenos resultados de las empresas y ellos son parte fundamental del éxito. Es muy difícil que una empresa que no utilice herramientas de gestión triunfe, ya que no va

	a conocer como se mueve su sector y no tendría oportunidades de mejora.
--	---

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como vimos la cultura es el factor más importante en la estrategia de éxito en los negocios de las principales empresas vallecaucanas. Por lo anterior se puede afirmar que los principales directivos de las 36 empresas más exitosas del Valle del Cauca, consideran la cultura como la herramienta de gestión más importante para obtener el éxito de la organización. Teniendo la cultura organizacional la visión y la misión¹⁹ como marco de referente para el accionar. Esto debido a que establece de forma clara y transparente lo que realiza la organización, además de los objetivos por el cual se trabaja, haciendo que todas las acciones vayan dirigidas a estos.

La capacidad de cambio²⁰ de una organización, consiste en uno de los puntos más importantes para el éxito de las empresas, ya que permite la implementación de respuestas rápidas de las organizaciones a las variaciones del ambiente, que son cada vez más complejos. Todo esto se realiza a través del aprendizaje, aunque también se puede hacer por lo que se conoce como “cambio planeado”, que consiste en el cambio que se hace a partir de una innovación estructural, una política nueva, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima, etc. Esta capacidad de responder a las variaciones del ambiente, les da a las organizaciones una ventaja competitiva frente a las demás.

El conocimiento del consumidor²¹ es la tercera herramienta de gestión más utilizada por los directivos de las grandes empresas vallecaucanas, ya que el comportamiento de los consumidores no afecta sólo al departamento de *marketing*, sino que también a la producción, dado que estos establecen la demanda del producto y por tanto su oferta. La falta de conocimiento sobre lo que

¹⁹Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio [en línea]. Institucional nacional de seguridad e higiene en el trabajo. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/829%20web.pdf>

²⁰ Vicente Granadino G., PMP, MBA, AIRQUA PERU, congreso internacional de dirección de proyectos PMI tour cono sur 2012.

²¹El marketing y el consumidor [en línea] rivero.8k. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://rivero.8k.com/comporta.html>

piensan los consumidores afecta el resultado de las decisiones que se toman en la organización, que a la larga terminan afectando las utilidades de la empresa.

La sostenibilidad²² como herramienta de gestión administrativa, es muy importante ya que le permite a la empresa poder permanecer en el mercado, asegurando los recursos necesarios para su perduración en el tiempo a largo plazo.

El *benchmarking*²³, como herramienta de gestión, que permite la competitividad de las organizaciones vallecaucanas, esta dado por su proceso sistemático y continuo para la evaluación de productos, servicios y procesos. Lo que hace a esta herramienta tan importante, es que permite a los directivos junto al departamento de innovación diagnosticar y detectar fallas en los productos, servicios o procesos; y permitir su mejora continua, reduciendo de esta manera su margen de error.

Todo lo anterior es contrario a lo que se encontró en el estudio de *Bain & Company*²⁴, donde las cinco principales estrategias de gestión administrativa son: en primer lugar, el *Balanced Scorecard*; en segundo lugar, el *Benchmarking*; en tercer lugar, la reingeniería de procesos; en cuarto lugar, la administración al cambio de los programas; y en quinto lugar, las competencias básica. Con esto podemos ver que las herramientas que se utilizan en el contexto del mercado global, están más enfocadas a la eficiencia de los procesos, productos y servicios, haciendo que la rentabilidad este puesta en la reducción de costos en al organización. Por el contrario las herramientas que más se utilizan en el Valle del Cauca están más dirigidas hacia lo que sucede dentro de la organización, enfocándose en el aumento del rendimiento y menos en la reducción de costos.

²²Sostenibilidad Empresarial [en línea]. Sostenibilidad Empresarial S.A. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.sostenibilidadempresarial.com.co/site/>.

²³Definición de benchmarking [en línea]. E-conomic [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>.

²⁴RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.asp>

De acuerdo con lo planteado por los directores de las 36 empresas más exitosas del Valle del Cauca la relación entre el *Benchmarking* y la cultura se debe a que mientras uno se encarga de establecer las mejoras en los procesos, servicios y productos, la cultura se encarga de establecer un clima organizacional que permita una mayor eficiencia por parte de todos los implicados en la organización. Además con una clara definición de aquello que hace la empresa, su razón de ser, y es establecimiento de los objetivos a alcanzar, que son los lineamientos para la planificación y toma de decisiones, guían cualquier mejora o cambio en alguno de los procesos.

Podemos establecer que entre mayor sea la capacidad de cambio que se da en las empresas vallecaucanas menor será la diferencia entre los ingresos nacionales y los ingresos locales en los próximos cinco años. Los directivos creen que los ingresos nacionales crecerán más rápido que los ingresos del Valle del Cauca en los próximos cinco años. Durante la aplicación de las encuestas, algunos de los entrevistados quisieron explicar el por qué estaban de acuerdo con esa afirmación, expresando generalmente que el Valle del Cauca ha sido una región que aporta una parte importante a la economía nacional desde hace mucho tiempo, en parte gracias a diversos recursos como el puerto y la tierra, y que favorecieron el surgimiento de grandes empresas locales y el asentamiento de diferentes empresas multinacionales.

Pero enfatizaron que en los últimos tiempos la región había desaprovechado claramente sus recursos, lo cual la llevó a perder competitividad frente a otras regiones del país que presentaban mejores oportunidades para los intereses de las grandes empresas, llevando en últimas a que algunas cerraran y otras migraran hacia otras regiones del país o incluso otro país, en el caso de multinacionales. Sin embargo, es importante resaltar que algunos manifiestan que esta situación ha mejorado un poco y se ha empezado a tener más en cuenta en la región el favorecer los intereses de estas empresas para mantenerlas, además se reconoce también que en buena manera ha ayudado mucho el crecimiento económico que vive el país en general para mejorar la situación.

Todo lo anterior debido a la competencia en la capacidad de cambio que han adquirido en los últimos años las empresas de la región, haciendo que su vuelva a

pensar el Valle del Cauca como una región para invertir, y que puede volver a posicionarse como una región que aporte mucho más a la economía nacional, minimizando la brecha entre los ingresos nacionales y los ingresos de la región.

Los directores de las grandes empresas del Valle del Cauca establecen que las mejoras en las condiciones de la industria se deben a una poca intervención del gobierno. Esto puede deberse a que los directivos piensan que el mercado es capaz de decidir las cantidades óptimas a las que se deben producir a través de la ley de oferta y demanda, donde se alcanza el equilibrio del mercado. El mercado está en la capacidad de funcionar de manera óptima sin la intervención del estado, ya que funciona como si tuviera una mano invisible, como lo plantea Smith, y alcanza su propio equilibrio. La intervención del gobierno como ente regulador del mercado puede ocasionar distorsiones en el mercado local, a través de los impuestos, lo cual los empresarios lo consideran negativo porque disminuye sus beneficios totales.

De igual forma piensan que el cuidado de la relación con los clientes se relaciona con que en los líderes actuales sean los mismos dentro de cinco años. Este resultado refleja que un mayor conocimientos de los clientes, genera una mayor permanencia de los líderes en el mercado. Porque a través de la herramienta de gestión de administración de relaciones con el cliente (CRM) se pueden diseñar estrategias empresariales basada en la fidelización de los clientes que busque la satisfacción de los mismos. Esta estrategia es muy eficaz porque permite el mantenimiento y sostenimiento de los clientes lo cual conlleva a una permanencia de las empresas líderes en los mercados actuales.

La recesión económica como un motor impulsador de la mejora da la competitividad hace que los empresarios piensen en la sostenibilidad como mecanismo que ayuda para que en estos tiempos de crisis las empresas se puedan mantener. Este resultado refleja la importancia que las empresas le están dando a la sostenibilidad porque los empresarios consideran que el desarrollo sostenible, basado en los tres pilares, en el medioambiental, social y económico, son los tres elementos que deben estar en equilibrio para que una organización perdure, y sea un mecanismo de ayuda en tiempos de crisis económicas. Ejemplos de organizaciones que impulsan la sostenibilidad son Comfandi, que

tiene la planeación estratégica como una herramienta fundamental de la organización, basado en la sostenibilidad económica y social de la misma. También tenemos a Carvajal Consolidado, que usando diferentes herramientas de gestión entre esas la Planeación estratégica, buscan la sostenibilidad de la organización, como pilar fundamental.

De igual forma la recesión económica se relaciona con el éxito que tienen las empresas locales en el mercado emergente. La recesión económica puede resultar ser un factor de impulso para las organizaciones porque esto permite desarrollar la innovación, mejorar las estrategias organizacionales e implementar nuevas herramientas de gestión, que les permita ser más competitivos en los mercados emergentes.

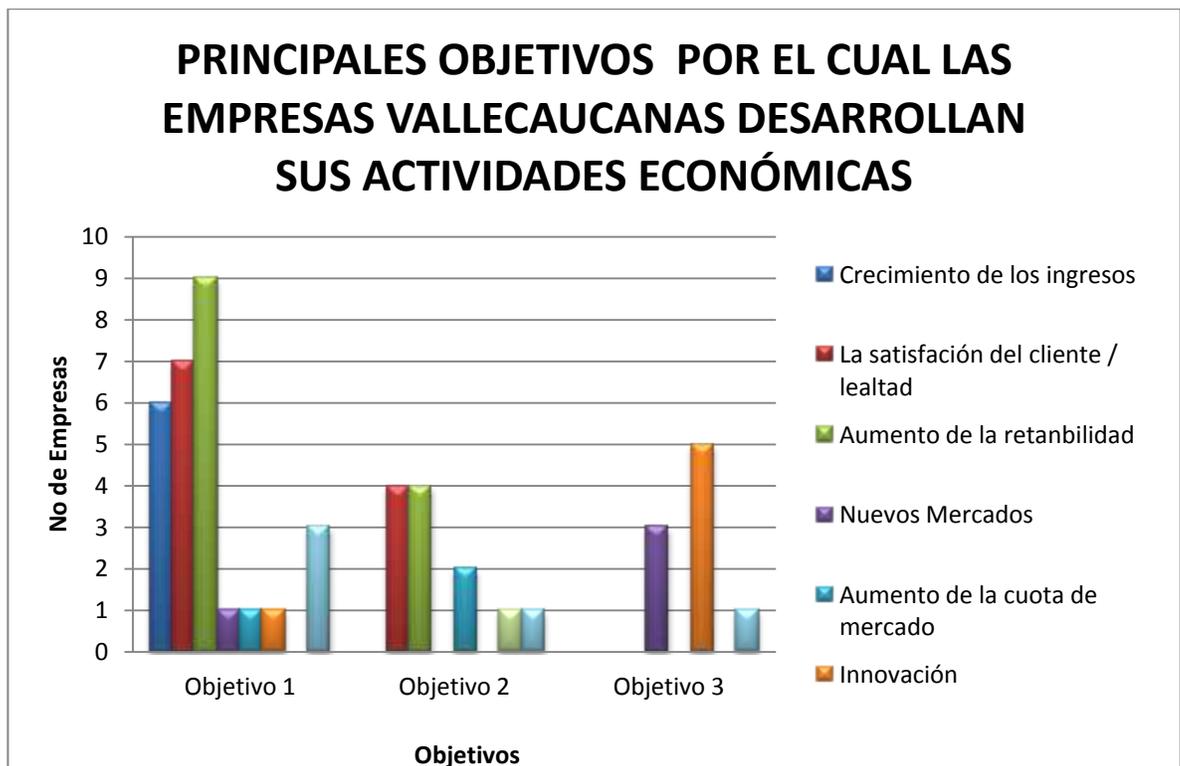


Ilustración 2 Principales objetivos por el cual las empresas Vallecaucanas desarrollan sus Actividades económicas

Se encontró que el principal objetivo en el cual las empresas Vallecaucanas centran su actividad económica es en el aumento en la rentabilidad, siendo escogido nueve veces de número uno y cuatro veces de segundo, en prioridad, por empresas como Banco de Occidente, Cartón Colombia, Bancolombia y Bavaria. De igual forma la satisfacción al cliente si sitio en segundo lugar, siendo escogida de primera siete veces y cuatro veces de segunda por empresas como Coomeva, Fundación Valle de Lili y Jhonson & Jhonson, de tercer lugar se posiciono el crecimiento en los ingresos, siendo escogida seis veces como el objetivo más importante, por empresas como Tecnoquimicas y Emcali. En cuarto lugar está la sostenibilidad, siendo escogida tres veces como el principal objetivo, una vez de segunda y una vez de tercera por empresas como Comfandi y Carvajal. Y por último se posiciona la innovación siendo escogida 1 vez en primer lugar y 5 veces de tercera por empresas como Almotores S.A Y MAC.

Al cuestionar a las empresas sobre el impacto y la importancia que ha generado el uso de las herramientas de gestión en las empresas, nos encontramos que éstas son de gran importancia, porque son las que marcan un camino y un direccionamiento para posicionarse y ser líderes de la región.

La importancia del manejo de los clientes, de conocer sus costumbres y comportamientos ha hecho que las empresas recurran a herramientas de gestión para mantener un registro y realizar tendencias que permitan hacer una dirección de estrategias que satisfagan a los clientes. Esto con el objetivo de poder aumentar el ingreso del negocio a través de mantener la retención de los clientes frecuentes y la búsqueda de clientes nuevos, lo que implica que los clientes se sientan parte de la organización y haciendo que se sientan parte de ella.

Otro elemento que es de gran importancia para los líderes de las 36 empresas vallecaucanas, y que aportan las herramientas de gestión, es que permiten tener un panorama de lo que está sucediendo en el entorno. Esto de gran importancia para las organizaciones, debido a que les permite no sólo saber que está sucediendo en el entorno y adaptarse a ello, sino que les permite adelantarse a estos cambios, haciendo que la organización se encuentre preparada para las vicisitudes de un entorno cambiante y complejo.

Pero el factor que más rescata las empresas que tiene que ver con su productividad son los lineamientos claros y bien definidos de los objetivos de la organización, que se encuentran dados por la visión y la misión de la misma. Esto en concordancia con lo establecido anteriormente, en el cual la cultura era la herramienta de gestión más utilizada por los principales directivos de las organizaciones más exitosas del Valle del Cauca, esto debido a que el establecimiento de objetivos claros conllevan a realizar acciones concretas, lo que disipa procesos, productos, programas, etc., que no le estén aportando a lo que la organización quiere.

El análisis estratégico²⁵ se postula como una de las herramientas más utilizadas por los directivos de las empresas vallecaucanas. Debido a que implica el considerar todos los posibles factores que pueden influir, tanto internos como externos, en la productividad de la organización. Permite establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que tiene la organización, para poder así, actuar de acuerdo a éstas.

Mediante la conocida matriz DOFA, se analizan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran tanto en el entorno como a nivel interno de la empresa, y de acuerdo a esto, se generan estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas, y sacar provecho de las fortalezas y oportunidades. La planeación estratégica es, en esencia, el plan de juego de las empresas, por lo que es necesario que aquellas que no la usen, la implementen, ya que es una herramienta enriquecedora que permite ver el negocio desde diferentes perspectivas.

Lo anterior como ejemplo de la importancia y el impacto que tienen las herramientas de gestión en las organizaciones. Pero de igual forma puede suceder que una organización no constituyan un éxito para la organización, pero

²⁵ Bases para el plan de desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015. [en línea]. Universidad del Valle. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/4-analisis-estrategico.html>.

no debido a que la herramienta sea ineficiente, sino a otros factores tales como recursos, logísticas, etc. (ejemplo de Emcali).

Curiosamente, las empresas que están más lineadas con sus herramientas de gestión, han sido las más poderosas y las que han tenido un crecimiento constante en el Valle del Cauca. Definitivamente, hay una relación directa entre las herramientas utilizadas y el crecimiento de las empresas.

Por otra parte, tenemos algunas empresas que evidenciaron lo contrario. Nos indicaron que aun teniendo claras las herramientas de gestión que utilizan, no han ayudado a conseguir los objetivos de la empresa. Sin embargo, estas pocas empresas que dicen que las herramientas no son necesarias para conseguir los objetivos de las empresas, resaltan la importancia de saber cuáles son y utilizarlas, pero tienen claro que la forma de llegar a los objetivos es otra.

Se establece que las herramientas de gestión son vitales para alcanzar los objetivos, piensan que esto se debe a que estas herramientas ayudan a tener un orden dentro de la organización, y esto a su vez permite la rápida solución de problemas. Esta efectividad en la solución, se traduce en conseguir más rápidamente los objetivos.

Adicionalmente, se puede seguir un orden previamente establecido por las herramientas, y no se actúa de forma impulsiva. Las herramientas, aparte de ayudar a establecer y conseguir los resultados, ayudan a medir la gestión.

En cuanto a las empresas que dijeron que las herramientas de gestión no son vitales para conseguir los objetivos, todas coinciden en que dentro de la compañía si se debe tener unas herramientas de gestión definidas, pero que estas no son la ruta para conseguir los objetivos. Las utilizan más que todo para medirse.

Las anterior es una muestra significativa de todas las empresas a las que encuestamos. Notamos que todas las empresas creen que la buena escogencia de las herramientas de gestión, son vitales obtener los resultados y el éxito.

Muchas de ellas creen que las herramientas de gestión ayudan a alinearse con los objetivos, y por eso los consideran importantes. Nos mencionaron que esta es la forma de no separarse de los objetivos y resultados finales. Otros mencionaron que toda la gestión depende de las herramientas que se escojan antes de emprender un camino.

CONCLUSIONES

Entre los hallazgos más representativos, se evidenció que la cultura, entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano; es tan importante como la estrategia de éxito en los negocios. También se evidenció que a pesar de la diversidad de industrias entre las empresas que fueron objeto de estudio, se tiene muy en cuenta por parte de estas, la capacidad de cambio como herramienta que permite tener una ventaja competitiva para una organización. Otro de los aspectos en los que hubo mayor acuerdo, es en que un insuficiente conocimiento del consumidor afecta el buen desempeño de las empresas, lo cual muestra que estas compañías son realmente muy conscientes de que su éxito comercial está ligado directamente con las necesidades y deseos del consumidor, y por ende es un factor primario el tener al alcance información valiosa de los clientes que hacen parte de su mercado.

Ahora bien, se puede evidenciar, que la planeación estratégica ha adquirido gran relevancia hoy en día en el mundo de los negocios y el sector empresarial del Valle del Cauca. Una de las principales razones por la que la planeación estratégica se hace indispensable hoy en día, es por el entorno tan cambiante e incierto en que las organizaciones se encuentran.

Por otro lado, la mayoría de las empresas reconocen la gran importancia de implementar la planeación estratégica para el buen desempeño de la misma, el crecimiento sostenido y el bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si las organizaciones definen eficientemente la misión y la visión y la comunican a todos los integrantes de la misma, los gerentes estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Además, se vuelven más sensibles ante los cambios del entorno, factor que es vital que las empresas tengan en cuenta, con el fin de poder subsistir.

La planeación o administración estratégica, se enfatiza en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, investigación y desarrollo, etc. Esto es una de las razones por la que la planeación estratégica es muy usada, pues muchas de las otras herramientas

se encaminan sólo en un campo como lo es el mercado o la producción; y hoy en día para lograr el éxito organizacional, es necesario integrar todos los departamentos y unidades de las empresas, es decir, que todas sigan una misma misión y visión.

Por su parte, el *benchmarking* fue una de las herramientas con mayor uso por las empresas encuestadas. Los empresarios están de acuerdo, en que el benchmarking es una herramienta importante para la obtención de información útil, con el fin de sacar provecho de esta y adquirir nuevas estrategias con el fin de adaptarse al entorno tan cambiante.

Las organizaciones se han concientizado que cada vez los consumidores son más exigentes y buscan mayor calidad y eficiencia en cuanto a los productos y servicios prestados. Estas herramientas, buscan crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Además, hoy en día los consumidores buscan servicios más personalizados, por lo que las organizaciones se deben ajustar a esta nueva tendencia, viéndose en la necesidad de implementar herramientas que les permita tener una mayor cercanía con los clientes, y que los clientes se vuelvan más leales a ellas.

Por su parte, una de las herramientas que reportó menor uso es el recorte de personal o el *downsizing*. Anteriormente, esta herramienta era muy usual, principalmente con el fin de reducir costos. Sin embargo, con el surgimiento de las teorías humanas y la escuela humanística de la administración, surge la necesidad de cambiar la tendencia de la “deshumanización” laboral, donde al trabajador se le veía prácticamente como una máquina.

Entonces, las empresas se han dado cuenta de que a pesar que el *downsizing* puede ser una estrategia eficaz para la reducción de costos, y por ende en el aumento de la rentabilidad, puede llegar a ser contraproducente, pues produce efectos secundarios en los empleados como lo es el daño moral, y por lo tanto

podría afectar negativamente en su motivación, afectando la productividad de la empresa.

En general para lo que se manifestó acerca de la importancia y el impacto que han generado estas herramientas en la empresa es que tienen una gran importancia, resaltando que estas corroboraban para el alcance de aspectos como mejoramiento continuo, mejoramiento de la eficiencia de la empresa o mayor competitividad.

La mayoría de los encuestados afirmó que las herramientas de gestión utilizadas les han permitido alcanzar las metas y objetivos propuestos. Sin embargo, para aquellos que mencionaron que no, es necesario analizar y efectuar un eficiente proceso para la selección de las herramientas, pues deben estar relacionados. Por otro lado, para que las herramientas sean eficaces, se debe comunicar a toda la organización su uso, para así, sacar el máximo provecho de estas.

Por último, de forma contundente las empresas aceptan que una selección adecuada de las herramientas de gestión a usar es de gran relevancia para el trabajo y el éxito de la empresa. Esto permite afirmar que por ahora, se aprecia que las empresas más importantes de la región son consientes de que estas herramientas les brindan facilidades y ayudas para llevar a cabo diversas actividades, y que el uso que les han dado a algunas de estas ha sido un aliado importante en su éxito comercial.

Otra conclusión a la que se llegó con la investigación, es la importancia de los empleados en las empresas. Como se logró evidenciar, casi ninguna de las empresas más exitosas del Valle del Cauca encuestadas, mencionó usar la herramienta de recorte de personal. Es importante no causar perjuicios a los empleados y mantenerlo motivados con el de que no afecte la productividad de los mismos. Como se observó, cada vez menos se usa el recorte de personal como herramienta de gestión.

Otro aspecto, que la investigación deja como aprendizaje, es la importancia que tienen las alianzas estratégicas en la consecución del éxito de las empresas. Hoy

en día, se hace necesario ver a la competencia como un aliado y no como un rival. Gracias a estas alianzas, las empresas ahorran costos, mejoran procesos, se vuelven más competitivas y entre otros beneficios. El mundo empresarial no es como el de antes que era muy predecible, por lo que se vuelve muy viable aliarse con otras organizaciones, trabajar en equipo, y ajustarse al entorno cambiante.

BIBLIOGRAFÍA

Invest Pacific. [en línea] El Valle del Cauca [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.investpacific.org/node/1346>.

RIGBY, Darrell & BILODEAU, Barbara [en línea]. Management Tools & Trends 2011. En: *Bain & Company* 2011. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.bain.com/publications/articles/Management-tools-trends-2011.aspx>

UZCÁTEGUI, Ever. [en línea]. Gestión Estratégica. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-gestion-estrategica-105023101.html>

Herramientas de Gestión.[en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti%C3%B3n

Las herramientas de gestión más utilizadas. [en línea]. Gestión y administración. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>

El país. 30 de julio del 2012. Edición especial. 500 empresas más exitosas del valle.

Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio [en línea]. Institucional nacional de seguridad e higiene en el trabajo. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/829%20web.pdf>

Vicente Granadino G., PMP, MBA, AIRQUA PERU, congreso internacional de dirección de proyectos PMI tour cono sur 2012.

El marketing y el consumidor [en línea] rivero.8k. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://rivero.8k.com/comporta.html>

Sostenibilidad Empresarial [en línea]. Sostenibilidad Empresarial S.A. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.sostenibilidadempresarial.com.co/site/>.

Definición de benchmarking [en línea]. E-conomic [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>.

Bases para el plan de desarrollo de la Universidad del Valle 2005-2015. [en línea]. Universidad del Valle. [citado el 02 de febrero del 2013]. Disponible en internet <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/4-analisis-estrategico.html>.

ANEXOS

ANEXO 1. La encuesta que fue implementada para la realización de esta investigación.

ENCUESTA

“HERRAMIENTAS DE GESTION MAS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS LIDERES DEL VALLE DEL CAUCA”

Esta encuesta está enfocada en conocer acerca de las herramientas de gestión a las que actualmente se les da un mayor uso por parte de las empresas líderes de la región del Valle del Cauca y su implicación en el éxito y las fortalezas de la gestión.

1. Marque según el grado en el que usted está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases. Teniendo en cuenta que 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

- La cultura; que se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano; es tan importante como la estrategia de éxito en los negocios

1 2 3 4 5

- La capacidad de cambio; entendida como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo; es una importante ventaja competitiva.

1 2 3 4 5

- La innovación es más importante que la reducción de costos para el éxito a largo plazo.

1 2 3 4 5

Siente como si las condiciones económicas están mejorando en la industria del Valle del Cauca.

1 2 3 4 5

- El cuidado de la relación con los clientes (estrategia empresarial, que se enfoca en la satisfacción éstos) y de los empleados, deben primar sobre el cuidado de los accionistas.

1 2 3 4 5

- La recesión económica ha servido como un impulso para mejorar la posición competitiva
1 2 3 4 5
- Prevé usted que en el mediano plazo, el gobierno ejercerá una mayor regulación hacia el sector empresarial.
1 2 3 4 5
- Durante los próximos tres años, centrarse más en el crecimiento de los ingresos es más importante para la empresa que la de la reducción de costos.
1 2 3 4 5
- Un porcentaje cada vez mayor de nuestros productos y servicios se comportan como si fueran *commodities* (sustancia física, como comida, granos y metales, que son intercambiables con otros productos del mismo tipo, en donde los inversionistas compran y pagan, usualmente mediante contratos de futuros)
1 2 3 4 5
- El *benchmarking*; que es proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones; es una herramienta de la que todos se pueden beneficiar.
1 2 3 4 5
- Es importante adoptar iniciativas de sostenibilidad, incluso sin afectar las ganancias.
1 2 3 4 5
- Un insuficiente conocimiento del consumidor afecta el buen desempeño de la empresa.
1 2 3 4 5
- Los ingresos nacionales crecerá más rápido que los ingresos del Valle del Cauca en los próximos cinco años.
1 2 3 4 5
- Las empresas locales tendrán más éxito que las multinacionales en los mercados emergentes
1 2 3 4 5

- Casi todos los líderes actuales del mercado seguirán siendo los líderes de cinco años a partir de ahora.

1 2 3 4 5

2. Cuál es el objetivo principal de la empresa para el cual dirige sus mayores esfuerzos.

- Crecimiento de los ingresos.
- La satisfacción del cliente / lealtad.
- Aumento de la rentabilidad.
- Nuevos mercados.
- Aumento de la cuota de mercado.
- Innovación.
- Reducción de costos.
- Satisfacción de los empleados.
- Nuevos productos y servicios.
- Marketing / Posicionamiento.
- Sostenibilidad.
- Otro ¿Cuál? _____

3. ¿Cuál de estas herramientas son las más utilizadas por su empresa para su gestión? Enumere en orden ascendente a partir de la más utilizada (no es necesario marcarlas todas en caso de que la empresa no las utilice para su gestión)

- Cuadro de Mando
- Benchmarking* (evaluación comparativa de la competencia)
- Reingeniería de Procesos
- Cambiar los programas de gestión
- Las competencias básicas
- Administración de relaciones con el cliente (CRM)
- Segmentación de clientes
- Herramientas y reglas de decisión
- Recorte de personal
- Administración del riesgo de la empresa

- La gestión del conocimiento
- Fusiones y adquisiciones (M & A)
- Misión y visión
- La innovación abierta (desarrollo de nuevas ideas mediante el uso asaciones o alianzas)
- Outsourcing* (subcontratación, externalización)
- Modelos de optimización de precios
- Creación de prototipos (rápido desarrollo y evaluación del impacto de nuevos productos y servicios mediante prototipos)
- Administración de la satisfacción y lealtad (lealtad y satisfacción de los stakeholders)
- Escenario y planes de contingencia
- Centros de servicio compartidos
- Programas de medios sociales (interacción mediante plataformas online)
- Alianzas estratégicas
- La planeación estratégica
- Gestión de la cadena de suministro
- Gestión de calidad total (TQM)

4. ¿Cuál es la importancia y el impacto que ha generado el uso de cada una de estas herramientas en la gestión de la empresa.
5. ¿El uso de las herramientas de gestión usadas por la empresa, ha permitido conseguir los objetivos de la misma?
 Si Por qué?
6. ¿Piensa usted que una selección adecuada de las herramientas de gestión son de gran relevancia para el trabajo y el éxito de la empresa?
 Si Por qué?

PUESTO 2011	RAZÓN SOCIAL
1	CARVAJAL
2	BANCO DE OCCIDENTE
3	COOMEVA
4	EMCALI
9	TECNOQUIMICAS S.A.
10	CONALVÍAS S.A.
13	COMFANDI
14	CARTON DE COLOMBIA
15	JOHNSON & JOHNSON COLOMBIA S.A.
16	BAVARIA
20	PROPAL
21	COMERCIALIZADORA GIRALDO Y GOMEZ Y CIA S.A.
22	INGENIO MANUELITA
30	GASES DE OCCIDENTE
33	COEXITO S.A.
38	POLLOS EL BUCANERO
41	FUNDACIÓN VALLE DEL LILI
70	ALMOTORES S.A.
88	DELIMA MARCH
93	SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A.
98	AUTOPACIFICO LTDA
112	MAC S.A
125	DATECSA SA
154	CONSTRUCTORA JARAMILLO MORA
222	EKA CORPORACIÓN S.A.
	ALIANZA VALORES
	BANCOLOMBIA
	CERVALLE
	INDUSTRÍA DEL MAÍZ
	HARINERA DEL VALLE
	COMFENALCO
	AMALFI
	PRODUCCIONES AGRICOLA CAVI
	SUPERMERCADO LA GRAN COLOMBIA
	ALMACENES LA 13
	ALIANZA VALORES

Universidad Icesi
FICHA TÉCNICA DE TRABAJO DE GRADO

Unidad:	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Programa:	Administración de empresas, Mercadeo Internacional y Publicidad y Economía y
Número:	Título:
II	Herramientas de gestión usadas en las principales empresas del Valle del Cauca
Código:	
3153	

Resumen (Aprox. 100 palabras)
Este trabajo investigativo busca dejar en evidencia, cuales son las herramientas de gestión que estas importantes empresas asentadas en el departamento consideran como las más importantes para el desarrollo de sus actividades y la relación que tiene con el éxito de las mismas. Adicionalmente se pretende encontrar percepciones de parte de las empresas acerca de las condiciones del sector y la economía que afecten sus actividades y desempeño. Estas herramientas van surgiendo con base en los desarrollos que llevan a cabo empresas de diferentes industrias en diferentes momentos.

Indice (sólo temas principales separados por un asterisco)
Introducción, Justificación, Antecedentes, Marco teórico, Problema, Objetivo General y Objetivo específico, Metodología, Resultados, Análisis de resultados, Conclusiones, Bibliografía y Anexos.

Palabras Claves:
Herramientas de gestión - Planeación estratégica - Benchmarking - Administración con la relación con el cliente - Gestión de calidad total - Cultura Organizacional - Misión y Visión-

Areas de Conocimiento - Códigos UNESCO		
Administrativas	Gestión Organizacional	

Autores:			
CI	Nombres	Ap. Paterno	Ap. Materno
9106036	Yakeline	Tobón	Ramírez
726206	Christian David	Leon	Osorio
811008	Luis Felipe	Gonzalez	Rojas
8211016	José Leonardo	López	Sanchez
721077	Luis Fernando	Mafla	Orozco
9201064	Juan Felipe	Yepes	Ruiz

Tutores:			
CI	Nombres	Ap. Paterno	Ap. Materno
	Edgar	Sarría	Campo

Páginas:	56
Año:	2013

Fecha:	24 de mayo del 2013
Lugar:	Santiago de cali
Tipo de Portada:	Icontec

Autor (es)

Coordinador del Programa