

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, y se utilizan en el campus virtual de la **Universidad para la Cooperación Internacional** – UCI - exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el **curso Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa** perteneciente al programa académico **Maestría en Administración de Proyectos**.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a la legislación relacionada con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible en un curso es para sus estudiantes y tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, pues se entiende su uso como de caso especial para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no se afectan los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un **USO JUSTO** del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a. Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b. Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c. Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S., Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d. Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e. OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además, por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no se lucra con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no se restringe de ninguna manera el que los estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sean directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

El cuadro de mando integral

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el *cuadro de mando integral* (o *Balanced Scorecard*) es una técnica para la evaluación y control de estrategias.³ Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de “equilibrar” sus mediciones financieras —muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias— con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

En la actualidad cientos de empresas, entre las que se puede contar a Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz y muchas otras, utilizan esta herramienta para evaluar y administrar sus estrategias. Por ejemplo, uno de los objetivos financieros de 3M Corporation es lograr que sus utilidades por acción tengan un incremento anual de 10% o más, y entre sus objetivos estratégicos está que por lo menos el 30% de sus ventas provengan de productos lanzados durante los últimos cuatro años. El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Desde luego, todos estos objetivos se relacionan entre sí, y muchos de ellos entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean bajos precios y buen servicio, lo cual se contrapone al deseo de los accionistas, que consiste en obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la calidad total (TQM).

Aunque el concepto de cuadro de mando integral se analiza con más detalle en el capítulo 9, cuando hablemos de la evaluación de estrategias, es conveniente dejar claro desde este momento que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero igual relevancia tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En conjunto con las medidas financieras, estos factores “más suaves” son parte integral tanto del proceso de establecimiento de objetivos como del proceso de evaluación de estrategias. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

Tipos de estrategias

El modelo ilustrado en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para aplicar la administración estratégica. Definidas y ejemplificadas en la tabla 5-4, las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada.

Muchas organizaciones —si no es que la mayoría de ellas— aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero esta *estrategia de combinación* puede ser muy riesgosa si se le lleva demasiado lejos. Ninguna organización tiene la capacidad como para darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas. En tal caso será difícil decidir, y deberán establecerse prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explican que la planificación estratégica supone hacer “elecciones que ponen en riesgo los recursos” y “sacrificar oportunidades cuando se enfrentan disyuntivas”. En otras palabras, si su estrategia involucra la idea de establecer un negocio en el norte, deberá comprar zapatos para nieve y chaquetas calientes (con lo cual gastará recursos), y tendrá que renunciar a la oportunidad que representa el hecho de que el crecimiento poblacional es mayor en las zonas meridionales. No se puede implementar la estrategia de establecer un negocio en el norte y luego dar un paso hacia el este, sur u oeste en un intento por evitar los riesgos. Cuando ponen una estrategia en acción, las empresas gastan recursos y se enfocan en una cantidad limitada de oportunidades con el propósito de lograr un futuro resultado que por el momento sigue siendo incierto. La planificación estratégica implica más que echar una moneda al aire; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente. La supervivencia misma de la empresa puede ser un obstáculo en su plan estratégico.⁴

A menudo, la resistencia al cambio está basada en lo emocional y no es fácil vencerla con argumentos racionales. La resistencia puede basarse en sentimientos como la pérdida de estatus, la crítica implícita de la competencia actual, el miedo a fracasar en una nueva situación, irritación por no ser consultado, la falta de comprensión de la necesidad del cambio o la inseguridad por cambiar métodos bien conocidos y fijos. Por tanto, cuando se prevén cambios, es necesario superar tal resistencia creando situaciones de participación y explicaciones detalladas.⁷

Las medidas correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas; para aprovechar las oportunidades externas clave; para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo apropiado y una adecuada cantidad de riesgo. Deben ser congruentes a nivel interno y socialmente responsables. Quizá lo más importante es que las medidas correctivas fortalecen la posición competitiva de una organización en su industria básica. La evaluación continua de estrategias mantiene a los estrategas al tanto del pulso de una organización y proporciona la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica. Carter Bayles describió los beneficios de la evaluación de estrategias de la siguiente manera:

Las actividades de evaluación pueden renovar la confianza en la estrategia de negocios actual o señalar la necesidad de medidas correctivas de algunas debilidades, como el desgaste de la superioridad del producto o de la vanguardia tecnológica. En muchos casos, los beneficios de la evaluación de estrategias son más trascendentales, ya que el resultado del proceso puede ser una estrategia fundamentalmente nueva que genere un aumento considerable de las utilidades, incluso en una empresa que ya esté generando ganancias respetables. Es esta posibilidad lo que justifica la evaluación de estrategias, ya que la recompensa puede ser muy grande.⁸

Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard que se presentó en el capítulo 5 como parte del análisis de los objetivos es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del *Balanced Scorecard* requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:

1. ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?
2. ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa?

En la tabla 9-7 se presenta un ejemplo de un Balanced Scorecard. Observe que al evaluar sus estrategias, la empresa examina seis temas clave: 1) Clientes, 2) Gerentes/Empleados, 3) Operaciones/Procesos, 4) Comunidad/Responsabilidad social, 5) Ética de negocios/Medio ambiente y 6) Finanzas. La forma básica de un Balanced Scorecard puede ser distinta para cada organización. El Balanced Scorecard orientado a la evaluación de estrategias tiene como objetivo equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos. Puede ser una excelente herramienta de administración y en la actualidad se utiliza con éxito en Chemical Bank, ExxonMobil Corporation, CIGNA Property y Casualty Insurance, y muchas empresas más. La formulación del Balanced Scorecard varía en función de cada empresa, en especial de las diversas industrias, pero su objetivo no cambia: evaluar las estrategias de la empresa con base en mediciones cuantitativas y cualitativas.

El Balanced Scorecard Institute tiene un programa de certificación que abarca dos niveles: *Balanced Scorecard Master Professional (BSMP)* y *Balanced Scorecard Professional (BSP)*. Ambos se ofrecen en

TABLA 9-7 Ejemplo de Balanced Scorecard

Área de objetivos	Medición o meta	Expectativa de tiempo	Responsabilidad principal
Clientes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Gerentes/Empleados			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operaciones/Procesos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Comunidad/Responsabilidad social			
1.			
2.			
3.			
4.			
Ética de negocios/Medio ambiente			
1.			
2.			
3.			
4.			
Finanzas			
1.			
2.			
3.			
4.			

conjunto con la George Washington University y se logran mediante la participación en talleres públicos. La página web para este programa es <http://www.balancedscorecard.org/>.

Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias

Existen numerosas publicaciones que ayudan a evaluar las estrategias de una empresa. Por ejemplo, *Fortune* identifica y evalúa anualmente Fortune 1 000 (los fabricantes más grandes) y Fortune 50 (las empresas de ventas al detalle, empresas transportistas, de servicios públicos, bancos, compañías de seguros y corporaciones financieras diversificadas más grandes de Estados Unidos). *Fortune* clasifica a las mejores y peores empresas de acuerdo con varios factores, como rendimiento sobre la inversión, volumen de ventas y rentabilidad. Cada año, *Fortune* publica su investigación de evaluación de estrategias en un artículo titulado las “Las empresas más admiradas de Estados Unidos”. Ocho atributos clave sirven como criterios de evaluación: manejo de personal, innovación, calidad de los productos o servicios, solidez financiera, responsabilidad social, uso de los activos corporativos, inversiones a largo plazo y calidad de la administración. Cada año, *Fortune* publica otras investigaciones de evaluación de estrategias en un artículo titulado “Las empresas más admiradas del mundo”. La evaluación de 2011 de *Fortune* que aparece en la tabla 9-8 presenta las empresas más admiradas (mejor administradas) en su industria. La empresa más admirada del mundo en el año 2011 fue Nike, seguida por Anheuser-Busch, Nestlé y Procter & Gamble.⁹