

Gladis * Cecilia * Villegas

Gestión por Factores Críticos de Éxito

Gladis Cecilia Villegas Arias, Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT. Docente del Departamento de Administración. Universidad EAFIT. E-mail: cvillega@eafit.edu.co

"Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener energía para lograr progresos y éxitos mayores".

Gareth Morgan

Gestión por factores críticos de éxito significa: Acción y efecto de gerenciar y administrar la organización con base en los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso.

Pero, ¿Qué es un resultado exitoso para una organización? Dado que las organizaciones son sistemas abiertos inmersos en otros sistemas, su definición de éxito depende tanto de las exigencias que le plantean los medios en que participan como de sus propios requerimientos de funcionamiento interno.

El concepto de éxito organizacional cambia a través del tiempo dependiendo del cambio en las exigencias que medio ambiente y necesidades internas impongan para el logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Así visto, alcanzar el éxito exige de la organización prestar atención de manera armónica y simultánea a múltiples peticiones formuladas por un entorno cada vez más complejo, cambiante y orientado a la información y por una organización cada vez más dinámica donde se pongan a funcionar nuevos conceptos y relaciones a fin de poder dar respuesta a tal complejidad externa.

La única manera de mantener el equilibrio armónico que tal reto exige es identificando aquellos eventos, condiciones, variables, áreas, circunstancias o actividades coyunturales en las cuales los resultados satisfactorios aseguren un desempeño exitoso para la organización. Este es el aporte que la metodología de gestión por factores críticos de éxito hace a la gerencia moderna.

Gestión por factores críticos de éxito significa: Acción y efecto de gerenciar y administrar la organización con base en los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso.

1. DEFINICIONES DE FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

El método de gestión por factores críticos de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de 1960 en la revista Harvard Business Review en el artículo de D. Ronald Daniel llamado «Management Information Crisis» (Ronald, 1960, p. 111) y a

pesar de su importancia para la gestión competitiva, permaneció relativamente inexplorado hasta marzo de 1979 cuando el equipo para investigación en sistemas de información del Massachusetts Institute of Technology lo retomó como herramienta aplicable a la definición de requerimientos de información de un sistema de información gerencial (Rockart, 1979, 81).

A partir de allí la literatura administrativa retoma el concepto de factores críticos de éxito precisándolo y aplicándolo no sólo a la definición de requerimientos de información sino también:

- A la valoración de empresas.
- Al proceso de Benchmarking.
- A la formulación de estrategias de Desarrollo Corporativo.
- Al apoyo del análisis ambiental.
- A la formulación de la estrategia del negocio en las fases de análisis de recursos y de elección de la estrategia.
- Como soporte al sistema de retroalimentación durante la ejecución de la estrategia.
- Como base para la comunicación de las prioridades gerenciales.
- Como herramienta para la evaluación de desempeño individual en el sistema de incentivos y recompensas.
- Para el diseño de sistemas de control.
- Al proceso de reingeniería y
- A la reflexión prospectiva.

La primera parte de este escrito recopila algunas definiciones que se han presentado en la literatura administrativa desde 1960 hasta hoy sobre el término Factor Crítico de Éxito. Distintos autores hacen énfasis en distintos niveles del sistema económico razón por la cual las definiciones varían en grado de generalidad y externalidad a la organización, lo que no necesariamente las hace contradictorias entre sí sino complementarias.

Las siguientes definiciones han sido ordenadas de lo general y externo (ambiente macroeconómico y competitivo) a lo particular e interno (actividades críticas que deben desarrollar los individuos clave para que se alcance el éxito de la organización):

- Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto (Ferguson, 1982, 14).
- Características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o gerenciadas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que

compite en una industria específica. Afectan directamente a la rentabilidad, cambian y no siempre son predecibles (Leidecker, 1984, 23).

- Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia (Hofel, 1978).

- Condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa. Por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros (Eccles, 1993, 53).

- Factores importantes al éxito estratégico. Dichos factores deben ser supervisados para asegurar la ejecución exitosa del programa estratégico de la empresa. También se usan para guiar y motivar a los empleados clave a actuar de manera que hagan una contribución óptima a la estrategia. Deben reflejar el éxito de la estrategia elegida, representar los elementos básicos de dicha estrategia, motivar y alinear a los gerentes y ser muy específicos y cuantificables (Jenster, 1987, 102).

- Eventos, condiciones, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización (Eccles, 1993, 53).

- Número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización. En estas áreas las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará las expectativas. Por lo anterior, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia (Rockart, 1979, 81).

- Conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos tan eficiente que incrementa la rentabilidad de la empresa. Importa pues encontrar las actividades que son responsables de la rentabilidad (Daniel, 111).

- Elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación. Por esta razón son temporales y específicos a cada gerente. Buena parte de los factores críticos de éxito tienen una duración de un año al cabo del cual, deben revisarse (Eccles, 1993, 53).

Cuando los factores críticos de éxito se desdoblán a nivel operativo, se denominan factores operativos de éxito y se han definido como:

- Variables que son percibidas por los gerentes como necesarias para ejecutar exitosamente un trabajo específico en una empresa específica. Así pues, cambian de empresa a empresa y de gerente a gerente. Pueden ser áreas cuyo desempeño es coyunturalmente crítico debido a que sus resultados están por debajo del nivel esperado (Robert, 1972, 147).

- Objetivos intermedios cuya ejecución conduce a la implementación exitosa de la estrategia y con ello al logro de sus beneficios (Reed, 1988, 67).

- Áreas en las cuales un buen desempeño conlleva el cumplimiento de los objetivos (Rockart, 1979, 81).

- Trabajos claves que deben ejecutarse muy bien para que la organización llegue a ser exitosa (Ronald, 1961, 111).
- En 1993 Paul Eccles en la revista *Management Accounting* (Eccles, 1993, 53) propone la definición de Procesos Críticos de éxito o procesos núcleo del negocio para la ventaja competitiva como procesos que son valorados por los interesados externos en el negocio (proveedores, consumidores, reguladores) y accionistas y por lo mismo son procesos críticos a la ventaja competitiva (derrotar a la competencia). Estos procesos no estarían restringidos por la estructura organizacional y usualmente su ejecución cruzaría los límites funcionales, involucrando coordinación transfuncional y reuniendo múltiples actividades. Son entre 5 y 8 y cada uno tiene un efecto bien definido fuera de la organización. Todos sus clientes son externos pues estos procesos se inician por una necesidad del mercado y sólo desaparecen cuando dicha necesidad se satisface.

"Como ninguna organización puede ser la mejor en todo lo que hace, estos procesos le permiten a la empresa hacer una decisión estratégica respecto a en qué ser la mejor. En este contexto, los factores críticos de éxito son el conjunto de atributos o cualidades que responden por la calidad de los procesos críticos del negocio" (Eccles, 1993, 53).

Como se puede inferir de las anteriores citas, la definición misma de factor crítico de éxito debe ajustarse en su alcance y significado al nivel organizacional en que quiera aplicarse esta herramienta de gestión siendo mucho más operativo en niveles cercanos a la ejecución de tareas y más universal en niveles tocantes a la definición de rumbos estratégicos, característica que señala la necesidad de crear un entramado vertical coherente de factores críticos de éxito.

La autora decidió acoger la siguiente definición como fundamento al presente trabajo: También llamados factores claves de éxito, factores estratégicos, áreas clave de éxito, áreas clave de resultado o signos vitales del negocio. Los factores críticos de éxito son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. Son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema.

2. MÉTODOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito tienen tres ámbitos:

- El ambiente económico y socio-político que contiene a la empresa.
- El sector industrial en que se compete
- La empresa (a nivel de áreas administrativas formalmente constituídas, de funciones específicas de negocio y de individuos clave para el éxito de la estrategia).

Según lo propuesto por Joel K. Leidecker y Albert V. Bruno en su artículo: "Identifying and Using Critical Success Factors" (Leidecker, 1984, 23), la identificación de factores críticos en cada uno de los ámbitos debe hacerse utilizando distintas metodologías de análisis que se referencian a continuación:

Los métodos siguientes se emplean para identificar los factores críticos de éxito derivados de las exigencias que el medio y la industria imponen a la empresa y sus aportes más

significativos son a nivel de la formulación de la estrategia del negocio.

2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

En este estudio se buscan eventos macroambientales que puedan ser riesgosos para la empresa bajo el supuesto que dichos eventos impactan a todo el conjunto de organizaciones que se muevan en el espacio competitivo a que se remita el estudio. En dos circunstancias el resultado de este análisis es prioritario para una empresa: Cuando su supervivencia depende de fuerzas fuera del control del ambiente competitivo de la industria (caso organizaciones políticas) o cuando la empresa no está sometida a severas presiones competitivas y/o es descentralizada pues la estrategia se enfoca a la construcción del futuro vía la adaptación a un nuevo ambiente.

También llamados factores claves de éxito, factores estratégicos, áreas clave de éxito, áreas clave de resultado o signos vitales del negocio. Los factores críticos de éxito son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. Son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema.

Las herramientas más usadas para hacer el análisis ambiental son:

- Identificación de eventos ambientales de interés (ideal para ser efectuada por la junta directiva).
- Aplicación de modelos econométricos basados en variables ambientales claves (Modelos de la Universidad de Warton o el modelo Chase Econometric Service).
- Estudios conducidos por centros de consultoría socio-política.
- Información recopilada por oficinas estatales.
- Estudios microeconómicos (sensibilidad y elasticidad).

Los investigadores deben hacer la elección de la o las herramientas más apropiadas para dar respuesta a preguntas del tipo: ¿Qué información política es necesaria para definir los objetivos de la empresa?, ¿Qué información económica y sociológica acerca de las áreas en las cuales opera la compañía se necesita para formular la estrategia? y las respuestas incluyen fuerzas sociales, políticas y económicas que inciden en el desempeño de una industria o empresa como por ejemplo: Tendencias sociodemográficas (nivel actual de población, tendencias al crecimiento, distribución por edad, distribución geográfica, efecto en el desempleo); nivel de precios (al por menor, al por mayor, productos agrícolas, regulación estatal); comercio exterior (balanza de pagos, niveles de intercambio, tasa de cambio); macroeconomía: Producto interno bruto, cambios en la economía, cambios en los factores políticos, inflación, tasas de interés, asuntos gubernamentales; mano de obra: Habilidades, disponibilidad, sindicatos, salarios, tipos de vinculación.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis industrial parte del supuesto de que cada industria tiene factores críticos de éxito que están definidos por sus propias características económicas y tecnológicas y que dichos factores son los mismos para toda empresa que compita en dicha industria.

El paso preliminar a la aplicación de la herramienta de evaluación de la competitividad industrial es la clarificación de qué se entiende por éxito en este tipo de negocio. Es decir: ¿Qué tipo de empresa se desea ser?, ¿Qué tipo de actividades se quieren desarrollar?, ¿Qué mercados se pretende atender? y con qué resultados (por ejemplo: rentabilidad económica, rentabilidad social, cobertura del servicio, calidad del producto/servicio, imagen corporativa, ejecución de programas, etc).

Una vez clarificado este punto se pasa a analizar el sector aplicando el modelo de Porter o cualquier otro donde se identifiquen proveedores, consumidores, productos sustitutos, competidores actuales, barreras de entrada al negocio y relaciones entre todos estos elementos. La pregunta a resolver es: ¿Cuáles son los signos vitales de esta industria a nivel económico y competitivo ahora y para la próxima década?.

Se logra un excelente resultado si el estudio del sector se hace desde la óptica de cuáles son los procesos valorados por los diferentes públicos de la empresa (accionistas, consumidores, reguladores, proveedores e incluso competidores) y que por lo mismo son críticos a la ventaja competitiva.

Es claro que ninguna empresa puede ser la mejor en todos los procesos críticos a nivel industrial pero con el conocimiento de cuáles son dichos procesos, puede tomar la decisión estratégica de ser la mejor en por lo menos uno de ellos y así guiar el trabajo de los equipos de mejoramiento organizacional hacia ese objetivo evitando que sean estos equipos los que definan sus propios objetivos de trabajo, proyectos a emprender y procesos a mejorar sin tener una clara visión de conjunto y por ende, malgastando recursos en procesos "basura" (que no agregan valor).

Ejemplos de factores críticos de éxito identificados en estudios de este tipo son: estructura del mercado, tendencias futuras de la industria, ciclo de vida del producto, flujo de caja, capacidad crediticia y algunas estrategias derivadas incluyen el moverse a productos y sectores que fortalezcan las características entendidas como éxito.

2.3 OPINIONES DE EXPERTOS EN LA INDUSTRIA Y EN EL NEGOCIO

Existen expertos internos y externos a la industria cuya valiosa opinión recoge elementos de la sabiduría convencional o intuición, que aportan a la identificación y valoración de factores críticos de éxito y son difíciles de identificar con métodos más formales.

El papel de los analistas radica en identificar las personas cuya contribución sea más valiosa, diseñar las preguntas más pertinentes y hacer las interpretaciones más correctas.

Dos tipos de expertos, entre otros, son entrevistados con la técnica de entrevista abierta: los integrantes de la junta directiva y los gerentes de los tres niveles superiores.

Al trabajar con la junta directiva se debe invitar al entrevistado a que formule las preguntas que, a su juicio, considera claves para medir la evolución del negocio y que las formule en el

orden que considera correcto.

Para la junta directiva la participación puede ser de interés en la medida que le permite asumir un rol más activo en la definición de metas, objetivos y evaluación de medio ambiente, sin que ello implique una intervención en la toma de decisiones de la gerencia general y suscitando su reflexión frente a la vulnerabilidad de la organización respecto a los factores críticos de éxito. Como resultado de estas entrevistas muchas veces se ha recurrido a la contratación de consultores externos o a la solicitud de auditorías gerenciales para la formulación de estrategias de desarrollo corporativo que quedan bajo la responsabilidad de la junta directiva.

A diferencia de la junta directiva cuyo interés es el estado y desarrollo de la organización y como esta evita las amenazas del medio, los gerentes por lo común están más interesados en las responsabilidades, los planes y las habilidades necesarias para ejecutarlos. Ambos expertos tienen incorporado un modelo implícito de factores críticos de éxito pues están habituados a pensar en esos términos.

Dado que no es fácil ni conviene estar citando a los gerentes a reuniones de aporte a investigaciones, se recomienda emplear el siguiente método de trabajo con los ellos:

Realizar de 2 a 3 sesiones conjuntas con previa preparación a través de una bien documentada planeación así:

Primera sesión. Hacer una conducta de entrada donde se indague su opinión acerca de las características económicas y tecnológicas del sector, disponibilidad y productividad de recursos financieros y gerenciales y necesidad de los mismos para el desarrollo estratégico en esa industria. Estos datos nutren el análisis industrial.

El trabajo que sigue en estas sesiones, nutre el análisis de factores de éxito desde el punto de vista interno a la empresa y se documentará más adelante en este trabajo.

Los factores críticos de éxito definidos con estas entrevistas se ponen a consideración de otros expertos. A la hora de diseñar sistemas de información o de control, los enfoques ambientales o industriales son menos importantes que los análisis al interior de la empresa.

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito identificados recurriendo a las opiniones de expertos son: mejorar la productividad, usar mejor los recursos, hacerse más atractivo a prestamistas e inversionistas, mejorar los productos, fortalecer y desarrollar la gerencia, incrementar el valor agregado de los productos, ser menos vulnerables a la inflación, incrementar el volumen de producción para obtener economías de escala y curva de aprendizaje, invertir en penetración de mercados en lugar de inversiones de corto plazo, transferir los recursos a donde sean más productivos y definir cuidadosamente los programas de investigación y desarrollo.

2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El pensamiento competitivo fue desarrollado, muy probablemente, por primera vez, por los militares. Su aplicación al mundo de los negocios consiste en: posicionarse en nichos de mercado relativamente protegidos de cambios económicos, políticos y tecnológicos rápidos y, una vez al interior de dichos nichos, tener un desempeño que sea exitoso, claro, evaluable, sostenible (durante por lo menos un período de tiempo) y diferenciable con respecto al desempeño de los competidores.

Gerencia competitiva es el proceso por el cual se identifican, desarrollan y explotan nichos de mercado en los cuales se pueda sostener una ventaja mensurable para el negocio. O sea, elegir las arenas competitivas donde el éxito es más probable.

Tradicionalmente se ha superado a los competidores por una mayor efectividad en las operaciones y/o una clara superioridad en la posición competitiva (representada en participación en el mercado, proceso productivo, estrategia de distribución, portafolio de productos, etc). Claramente una posición competitiva débil aunada a una operación deficiente, virtualmente asegura el fracaso del negocio.

Se llama competencia recíproca al tipo de competencia que se da en industrias maduras donde el cambio es lento y la competencia por mercados es poca. Ahí las empresas compiten desde posiciones muy similares centrando la competencia en la eficiencia en las operaciones. Esa eficiencia determina si se triunfa o se fracasa.

A diferencia de la competencia recíproca, la competencia estratégica sucede en entornos altamente cambiantes y mercados ferozmente competidos donde se compite con base en la elección de segmentos de mercado, portafolio de productos clara y positivamente diferenciables a los ojos del consumidor, canales ventajosos de distribución, procesos de producción efectivos, políticas de precios inteligentes y estructuras de costos que apoyen decididamente la rentabilidad del negocio. Ejemplo de factores críticos de éxito típicos para esta clase de mercados: portafolio de productos, redes de distribución, procesos de manufactura, rediseños tecnológicos.

Un mercado puede estar temporalmente protegido por políticas económicas del gobierno de turno, inercia de los competidores actuales, barreras de propiedad intelectual o tecnología tradicional y poco cambiante o existencia de monopolios pero todas estas condiciones son inestables en el mediano plazo.

Estrategias más duraderas de competitividad apuntan a la innovación de productos, procesos o mercados; políticas acertadas de precios, estructuras de costos superiores a las de los competidores, servicios posventa que hagan la diferencia ante el consumidor, estrategias de mercadeo efectivas y estructuras financieras contundentes hacia la rentabilidad, crecimiento y supervivencia del negocio.

Este análisis se enfoca al segmento de mercado donde se mueven los productos de la empresa y permite el entendimiento del ambiente competitivo (como las empresas compiten) y de la posición de cada competidor en el mismo. La naturaleza y cantidad de los factores variará de empresa a empresa y dependerá de la naturaleza de la industria, el tamaño y el territorio donde opera cada negocio, el ambiente en el cual existe, su estrategia y la aceptación que tenga la gerencia de planeación como una función esencial.

El tipo de pregunta a resolver es: ¿Qué tipo de inteligencia competitiva se necesita para desarrollar los objetivos de participación en el mercado?

Cuando las empresas son pequeñas o medianas, operan en un solo sector de industria simple y relativamente estático y tienen un bien integrado grupo de gerencia, la información competitiva se puede transmitir a través de contactos comerciales, lecturas generales y estudios ocasionales bien enfocados. Desafortunadamente esta fuente de información sólo funciona para este tipo de empresa, porque las empresas que compiten en ambientes turbulentos necesitan formalizar la recolección, procesamiento y distribución de información competitiva mediante complicados sistemas de información de mercado.

La posición relativa de una empresa en una industria o sector está determinada de manera muy significativa por su historia, estrategia competitiva y ubicación geográfica. El primer paso del análisis es hacer una lista de competidores por orden de importancia clarificando qué tanto se sabe acerca de ellos y cómo se usa esa información en la planeación estratégica de mercadeo.

Importa saber de los competidores:

- Desempeño histórico (rentabilidad, retorno sobre la inversión, participación en el mercado). Esta información sirve para conocer a fondo a estos competidores y como punto de referencia para establecer los propios objetivos.
- Programas o actividades actuales (introducción de nuevos productos, cambios en la gerencia, estrategias de precio, estrategias de mejoramiento, conceptos de calidad, sectores a los cuales sirve, etc.). Esta información puede afectar la propia planeación al acelerar programas de investigación, modificar estrategias de publicidad o cambiar canales de distribución.
- Planes a futuro (intenciones de adquisición, planes para ampliación o cambio de instalaciones y esfuerzos en investigación y desarrollo).

Estos tres tópicos deben evaluarse a la luz de sus implicaciones para la organización.

La posición relativa de una empresa en una industria o sector está determinada de manera muy significativa por su historia, estrategia competitiva y ubicación geográfica. El primer paso del análisis es hacer una lista de competidores por orden de importancia clarificando qué tanto se sabe acerca de ellos y cómo se usa esa información en la planeación estratégica de mercadeo.

Es importante tener en cuenta que cuando el factor crítico de éxito consiste en la búsqueda y conservación de una posición competitiva (penetración de mercado) deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Las inversiones para mejorar el ROI y la estrategia de mercado deben estar integrados de tal modo que ante la posibilidad de nuevas inversiones debe evaluarse financieramente la habilidad que la empresa requiere para ser competitivo en esa inversión.
- Cuando la estrategia es de reducción de costos o se piensa competir con base en ellos, la productividad de los empleados y las instalaciones tiene que incrementarse.
- La estrategia de mercadeo debe estar dirigida a segmentos específicos. Son factores críticos de éxito en ese orden de ideas el cómo se diferencia el producto para servir a distintos mercados en costo, calidad, presentación, tiempo de respuesta, servicio posventa, etc.

El proceso para la identificación de factores críticos de éxito a nivel competitivo consta de los siguientes pasos (South, 1981, 15):

- Definición del negocio en términos competitivos. ¿Qué productos se ofrecen?, ¿Qué límites geográficos y de otro tipo permiten identificar el mercado al cual se sirve?, ¿Quiénes son los competidores principales? Evaluación de la tecnología en uso.
- Exito/fracaso en la industria. ¿Cuáles factores hacen a un competidor más exitoso que a otro?
- Evaluación de la posición competitiva. Con respecto a esos factores, ¿cómo está el desempeño de mis competidores y el mío propio?. El método de gestión por factores críticos de éxito enfoca el método tradicional de evaluación de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a la evaluación del desempeño en factores críticos. Por ejemplo, si la cobertura en la distribución del producto es un factor crítico de éxito, la evaluación del análisis del ambiente y del desempeño propio vs. el de los competidores, debe referirse a la red de distribución.
- Evaluación de las ventajas competitivas propias. Se tiene una ventaja competitiva cuando: la ventaja se refiere a un factor crítico de éxito, es una ventaja actual o potencial (puede desarrollarse) y es conservable (no depende del azar).
- Utilización de las ventajas competitivas que se posee. Se formula y se responde la siguiente pregunta continua y efectivamente: ¿Existe en esta empresa una racionalidad clara enfocada a vencer a los competidores con base en un direccionamiento claro de las operaciones del negocio, un entendimiento meridiano de los factores que hacen la diferencia en la industria, una valoración objetiva (con datos y hechos) del mercado y de la posición competitiva y un claro entendimiento de las ventajas que se poseen y/o se pueden desarrollar?
- Formulación de la estrategia competitiva. ¿Vale la pena declarar a la competencia como un fin en sí misma?, ¿Se trata de definir el éxito de la empresa como equivalente a la derrota de sus competidores?, ¿Resultaría más costosa una victoria que un replegamiento?, ¿Hasta dónde y con quién competir?, ¿Hasta dónde y con quién colaborar? Toda estrategia debe comenzar por responder esta pregunta pues la competencia siempre deberá ser un medio. Lo contrario no es un proceso racional sino suicida y más propio de gladiadores romanos que de hombres de negocios.
- Soporte requerido por la estrategia competitiva. Soporte de las funciones de desarrollo de productos, mercadeo y producción a la estrategia.

2.5 ANÁLISIS DE LA FIRMA LÍDER EN LA INDUSTRIA O BENCHMARKING

Este método es indispensable en industrias dominadas por una o unas pocas empresas o con presencia de una(s) empresa(s) que sirve(n) de punto de referencia por alguna razón.

Visto que la empresa punto de referencia establece el modelo de gestión y éxito más tradicional, entender lo que dicha empresa hace exitosamente contribuye al análisis interno propio y en determinar la posición estratégica.

La desventaja del método consiste en creer que existe un solo camino al éxito y este es el recorrido por la firma con mayor participación en el mercado. La estrategia de imitación es peligrosa y bloquea la búsqueda de caminos alternos para esquivar o lidiar con los factores críticos de éxito impuestos de hecho por la(s) firma(s) dominante(s).

Se propone evaluar las variables costo, calidad y tiempo de respuesta de los procesos en las

funciones de: Logística interna, producción, logística externa (distribución), mercadeo y ventas, servicio posventa, servicio al cliente, investigación y desarrollo básico y desarrollo de nuevos productos y comparar su desempeño para las empresas más significativas en la misma industria.

Los métodos que se enuncian a continuación se emplean para identificar los factores críticos de éxito a nivel interno de la organización y sus contribuciones más fundamentales se encuentran en la determinación de requerimientos de información para sistemas de información gerenciales, diseño de sistemas de control e incentivos, sistemas de comunicación de prioridades gerenciales, valoración de empresas y procesos de reingeniería.

2.6 DEFINICIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Método paso a paso, interno y muy demorado donde se define la contribución que cada área, función e individuo clave debe hacer a los factores críticos de éxito de la compañía. Obviamente, estas contribuciones se convierten (según un orden de prioridades) en los factores críticos de éxito de esas áreas, funciones e individuos y son diferentes a distintos niveles.

La información resultante es interna y está enfocada al control (similar a informes de avance de proyectos). Si la empresa es pequeña la información fluye naturalmente de reuniones informales y de coordinación entre los ejecutivos. Además cuando la empresa está sometida a fuertes presiones externas, sus factores críticos de éxito tienden a sesgarse hacia este tipo de información que permite la evaluación de resultados actuales.

Los reportes financieros tradicionales no suficientes como fuente de los datos requeridos pues omiten cosas como la participación en el mercado, la productividad de los recursos, el nivel de calidad, el servicio al consumidor e información sobre condiciones externas que impactan la operación día a día.

Los factores críticos de éxito incluyen información contable (costos, comportamiento de los costos ante cambios de volumen), información física contable (participación en el mercado, productividad, rendimiento en las entregas, potencial humano), no cuantitativa (imagen corporativa).

Las preguntas a responder son del tipo:

- ¿Qué información de costos se necesita para elegir entre posibles alternativas de instalaciones?
- ¿Cuál es la información interna necesaria para planeación (debilidades y fortalezas)?
- ¿Cuál es la información necesaria para control (de recursos, de cumplimiento a las políticas, de desempeño)?
- ¿Qué información necesita cada gerente según su autoridad, deberes y factores críticos de éxito individuales?

Las fuentes de datos para este análisis son:

- La estrategia corporativa.

- El perfil de recursos (financieros, físicos y humanos).
- Las operaciones.
- Algunos proyectos específicos.
- El desempeño de personas o roles claves al éxito de la estrategia (especialmente los requerimientos de información para la gerencia, los valores personales, las demandas, deseos, capacidades y necesidades de los actores clave).
- La auditoría estratégica.
- Las capacidades estratégicas.
- La evaluación de debilidades y fortalezas y
- Los manuales de funciones por cargo (especialmente para definir los factores a nivel individual).

Para las áreas funcionales o procesos claves, se usa la lista de chequeo (checklist) que consiste en un conjunto de preguntas para determinar su contribución al éxito de la empresa y con ellos sus factores críticos de éxito. En este caso la pregunta a resolver es: ¿Siendo «tal» su contribución al logro de este factor crítico de éxito corporativo, cuáles son sus factores de éxito? (que en este caso se denominan Factores Operativos de Exito).

A nivel gerencial se emplea el método de reunirlos en tres sesiones de trabajo así:

Primera sesión: Se revisan los objetivos de los ejecutivos, se identifican los factores críticos para el logro de cada objetivo, se relacionan objetivos vs. factores críticos de éxito para clarificar, combinar, eliminar o redefinir estos últimos y se aproximan medidas para esos factores.

Segunda sesión. Se revisan los resultados de la primera sesión, se discuten en profundidad las varias medidas para los factores críticos de éxito y su naturaleza (blanda o dura), se definen estándares de desempeño (para medidas blandas pueden establecerse rangos por fuera de los cuales el comportamiento sea anormal) y se proponen reportes.

Tercera sesión. Se llega a un acuerdo final acerca de los f.c.e, medidas y reportes y se crea una secuencia (dfd) de estos 3 elementos. Los talleres toman en total de 3 a 6 horas. Estos factores críticos de éxito se validan con otros expertos (por ejemplo asociaciones de industria).

Las preguntas y el peso de sus respuestas varían de empresa a empresa mediante un esquema de priorización y están asociadas a las necesidades particulares del negocio.

Los resultados se consolidan en una matriz dinámica que se modifica cuando lo haga cualquiera de estos elementos. Con estas necesidades de información como entrada se procede a una planeación de sistemas de información de donde se originan proyectos de compra o desarrollo priorizados.

Ejemplos de factores críticos de éxito internos derivados con esta metodología exhaustiva son: evaluación de mercadeo, producción, proyectos específicos, productos, desempeño de personal

clave, etc.

Siendo los gerentes un recurso importante para la organización se acostumbra a evaluar su productividad midiendo la tasa de retorno de la empresa con respecto a la tasa de retorno de otras empresas en el mismo sector.

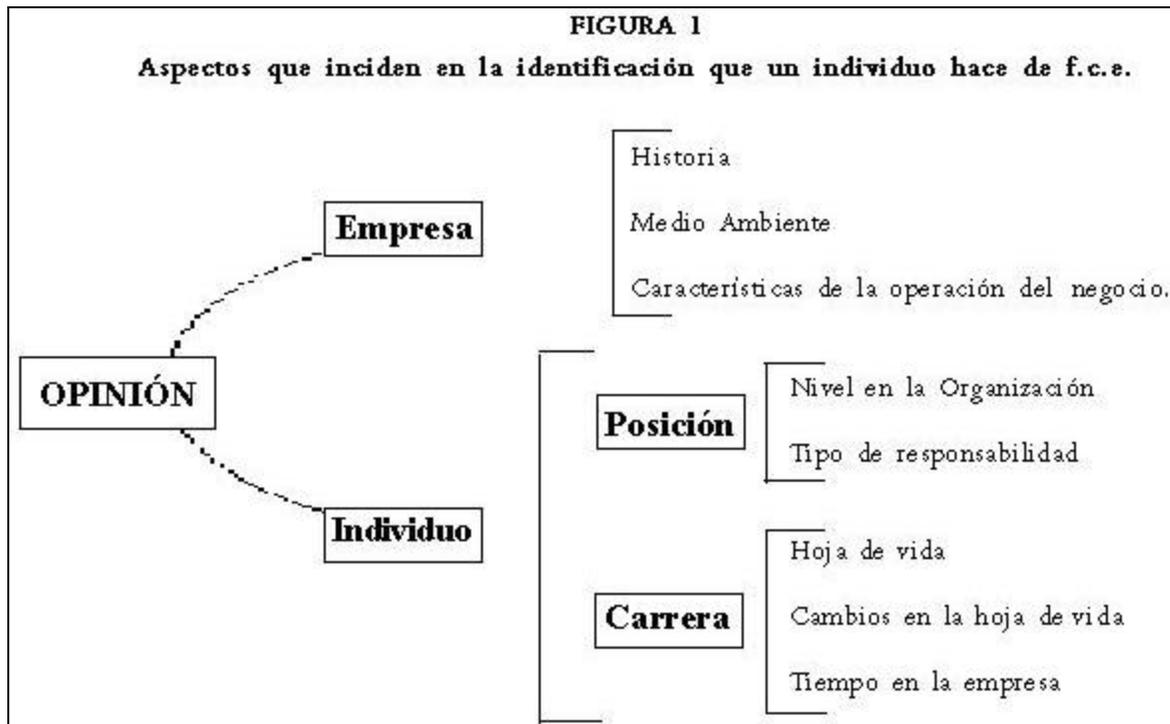
Para las áreas funcionales o procesos claves, se usa la lista de chequeo (checklist) que consiste en un conjunto de preguntas para determinar su contribución al éxito de la empresa y con ellos sus factores críticos de éxito. En este caso la pregunta a resolver es: ¿Siendo «tal» su contribución al logro de este factor crítico de éxito corporativo, cuáles son sus factores de éxito? (que en este caso se denominan Factores Operativos de Éxito).

2.7 FACTORES TEMPORALES E INTUITIVOS

La intuición de líderes y expertos es una poderosa herramienta que debe combinarse adecuadamente con herramientas más formales y estructuradas si consideramos que la intuición no es un hecho milagroso; proviene de la posición que el sujeto ostenta en la organización, del tipo de responsabilidades que ha asumido, de su historia personal y académica y de los cambios en la misma.

Todos estos elementos configuran el modelo mental a partir del cual un individuo interpreta el mundo que le rodea, delimita un territorio para la acción transformadora y selecciona ciertos estímulos que puede reconocer como familiares o compatibles con su modelo.

Según Howard H. Stevenson (Stevenson, 1976, 51) las opiniones de un entrevistado deben calificarse de acuerdo con las características de la empresa y de acuerdo con sus características personales (fig. 1) .



Aquellos datos no compatibles con el modelo mental tienden a modificarse e incluso, descartarse; el estudio no solo debe considerar otras herramientas de análisis e identificación, sino que debe incorporar estas consideraciones en el diseño del experimento (qué preguntar, a quién, cómo preguntar y cómo interpretar las respuestas obtenidas).

Los factores intuitivos se derivan de la intuición y conocimiento interior de individuos muy versado en los asunto de la empresa.

Los factores temporales son asuntos coyunturales, que a juicio de la gerencia, están presentando un comportamiento diferente al esperado y en el corto plazo tienen un impacto importante en el rendimiento.

2.8 IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADO SOBRE LA RENTABILIDAD

El impacto en la rentabilidad de una empresa es la condición más determinante de un factor crítico de éxito y su importancia.

El análisis de impacto en la rentabilidad debe ser el punto de partida para la priorización de los factores críticos de éxito.

Pasos para la identificación:

1. Analizar las principales actividades del negocio (llamadas áreas clave de resultado o actividades medulares)
2. Identificar factores con los cuales hay asociados grandes capitales.
3. Identificar factores con gran impacto en la rentabilidad usando la metodología de «análisis del valor agregado».
4. Revisar áreas donde se hayan dado cambios dramáticos de rendimiento en algún punto a

través del tiempo.

Los factores temporales son asuntos coyunturales, que a juicio de la gerencia, están presentando un comportamiento diferente al esperado y en el corto plazo tienen un impacto importante en el rendimiento.

Se trata de determinar cuáles son las actividades que realmente contribuyen a la rentabilidad del negocio. Se recomienda iniciar el estudio por acá puesto que la primera y más grande responsabilidad de una empresa es ser rentable.

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito derivados con este método son: Participación relativa en el mercado, intensidad de capital, relación Investigación y Desarrollo/ventas, relación Mercadeo/ventas.

Como es fácil inferir de la lista de métodos para la identificación de factores críticos de éxito, al finalizar el proceso seguramente resultarán muchos más de 6 u 8 factores, de allí surge la necesidad inminente de priorizar el resultado a fin de filtrar los 6 u 8 factores realmente críticos.

3. MEDICIÓN DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos se priorizan con base en la idea de «éxito». El análisis de rentabilidad aporta valiosos elementos a la evaluación de los factores críticos a nivel industrial. Sin embargo, cuando se están evaluando factores a nivel de la empresa, debe tenerse en cuenta los objetivos corporativos no económicos, el ambiente competitivo, el tamaño de la empresa, la estrategia particular y el estilo gerencial que determinan cuándo y con qué grado de importancia impacta un f.c.e.

A nivel Operativo. Se evalúa la criticidad de una actividad:

- Midiendo el tiempo que se le dedica (poco tiempo pone en duda su criticidad).
- Evaluando cuál sería el impacto de una mala ejecución en esa actividad sobre la misión y la rentabilidad de la empresa.
- Evaluando el impacto que un inadecuado desempeño tendría sobre: el tiempo de respuesta, el dinero o los activos de la empresa.
- Evaluando las implicaciones de un inadecuado desempeño sobre la situación legal de la compañía. O sea, si existe alguna norma vigente que obligue a un buen rendimiento en esta actividad y por lo tanto un inadecuado desempeño implica ponerse al margen de la ley o incumplir la normatividad vigente (ejemplo en regulaciones sobre uso del medio ambiente).

A nivel de individuos. Se mide la criticidad de una función empleando el análisis de cargos que consiste en detallar las funciones requeridas para un buen desempeño.

Se pueden usar cuatro niveles de priorización: Factor mayor, factor secundario, posible factor,

no factor según que esta actividad o condición tenga un impacto importante en los resultados de una industria o empresa o no existan datos históricos o expectativas futuras que asocien esta actividad a la rentabilidad u otro criterio de éxito.

Es necesario hacer una evaluación periódica de los indicadores de gestión (cada vez que se hace la planeación estratégica). También es necesario tener en cuenta que los factores operativos de éxito cambian de manera mucho más dinámica que los factores críticos estratégicos y en esa medida ante la redefinición de funciones, rediseño de la estructura organizacional o vinculación de nuevas personas, es necesario revisar los factores críticos operativos.

4. LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE MEDIDA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los indicadores de gestión son el instrumento de medida de los factores críticos de éxito y se aplican de la siguiente forma:

1. Se determina un conjunto de indicadores claves que permitan medir la evolución del factor crítico a través del tiempo y se establece el procedimiento para la recolección y procesamiento de información sobre cada uno de ellos.
2. Se le hacen llegar al gerente solo aquellos indicadores con un desempeño que se sale de un cierto rango (cuidadosa y previamente definido) considerado normal. Así el ejecutivo se enfoca sólo en aquellas áreas cuyo desempeño se aleja de lo planeado.
3. En lo posible se buscan datos duros (cuantitativos) que son mucho más fáciles de conseguir y por consiguiente, mucho más económicos. A pesar de que se debe hacer un gran esfuerzo por medir con datos duros (objetivos, cuantificables y almacenados en computador), también se debe ser flexible para entender que un mismo factor crítico de éxito puede tener varios indicadores de gestión, algunos de ellos blandos (información subjetiva, de impresiones, percepciones, opiniones, difíciles de cuantificar y que se miden con rangos de bondad).

*El análisis de impacto en la rentabilidad
debe ser el punto de partida para la
priorización de los factores críticos de
éxito.*

4. En lo posible, la información se deber representar de manera visual.

Un buen indicador debe tener las siguientes cualidades:

- Ser operacional: enfocado a la acción y que suministre información útil para el control.
- Medirse contra un estándar deseado de logro.
- Ser confiable o sea que pueda conseguirse y que pueda evaluar fenómenos de tipo cualitativo y cuantitativo.
- Deben reportarse a tiempo para incidir en decisiones relacionadas con la categoría que miden de manera oportuna.

- Deben ser medidas simples.
- Una vez seleccionados deben analizarse en términos de la información que requieren y sus fuentes de información interna y externa (es decir, debe definirse las cualidades de la información para construir el indicador).

Cuando hablamos de medir el desempeño de un individuo estos indicadores miden y controlan el progreso a corto plazo del individuo en la ejecución de tareas que han sido asignadas para el logro de una dimensión crítica (factor crítico de éxito). Otra forma de visualizarlo es midiendo el progreso a corto plazo hacia los objetivos a largo plazo.

Cuando estamos hablando de proceso o funciones medulares en la organización los indicadores miden, para cada actividad crítica dentro de un proceso medular, el cómo esa actividad contribuye a la calidad del proceso (cualidades entendidas como factores críticos de éxito).

5. DESDOBLAMIENTO, ALINEACIÓN Y ARMONIZACIÓN DE FACTORES

La economía global es un sistema recursivo donde la supervivencia de cada uno de sus subsistemas inmersos está determinada por la supervivencia del sistema global.

A nivel macro se encuentra la economía mundial, con sus cambios hacia economía global, abierta, de libre mercado que presenta a las organizaciones amenazas y oportunidades totalmente nuevas. Si antes se hablaba de ventajas competitivas o factores críticos de éxito para los 90's, hoy es indispensable hablar de factores críticos para el próximo milenio. Las exigencias del entorno económico global han sido magistralmente tratadas por los futurólogos utilizando la técnica de la prospectiva (Porter, 1990) y (Cámara de Comercio de Medellín, 1994) y de estas exigencias se derivan los factores críticos para la economía mundial. Algunos de ellos: innovación, costos, calidad y tiempo de respuesta.

El segundo nivel de recursividad se ubica en las economías nacionales donde se realizan las operaciones del negocio. Con una economía abierta, es muy usual que los procesos de producción, distribución, mercadeo y ventas crucen las fronteras nacionales haciendo aún más complejo el análisis. Para efectos de simplificar la argumentación, imaginemos a la organización como ubicada en un país de preferencia. En dicho caso las variables que determinan la competitividad del país vienen a constituirse en factores críticos de éxito para las industrias, cadenas productivas y organizaciones del país. Michael Porter es lectura obligada en esta temática para la identificación de factores de los factores críticos a nivel nacional (Porter, 1990) y (Cámara de Comercio de Medellín, 1994).

El tercer nivel de recursividad se encuentra en la industria a la cual pertenece el negocio. Nuevamente, el modelo competitivo de Michael Porter de las cinco fuerzas para evaluación de la competitividad de la industria aporta el marco de referencia para la identificación de los factores críticos a nivel de industria.

El cuarto nivel de recursividad es el sector económico o cadena productiva (proveedores, empresa, distribuidores y consumidores) donde se emplea el modelo de Sistema de valor de Michael Porter para la identificación de factores.

El quinto nivel de recursividad lo constituye la empresa misma con su misión, visión, estrategia, objetivos, áreas de resultado, funciones y procesos críticos. A este nivel se utilizan herramientas como el modelo de la cadena de valor de Porter, el análisis de valor o ingeniería del valor y la definición de requerimientos de sistemas de información gerencial para hacer la

identificación de factores críticos de éxito internos.

Los factores críticos se priorizan con base en la idea de «éxito». El análisis de rentabilidad aporta valiosos elementos a la evaluación de los factores críticos a nivel industrial. Sin embargo, cuando se están evaluando factores a nivel de la empresa, debe tenerse en cuenta los objetivos corporativos no económicos, el ambiente competitivo, el tamaño de la empresa, la estrategia particular y el estilo gerencial que determinan cuándo y con qué grado de importancia impacta un f.c.e.

Al interior de la organización se encuentran las áreas funcionales y operativas cuyo desempeño contribuye o entorpece el logro de los objetivos y al más profundo nivel de recursividad se encuentran las personas que laboran para la organización con funciones que van desde estratégicas hasta operativas.

Todos los factores identificados en cada uno de los niveles deben estar armonizados y balanceados de modo tal que el funcionamiento de la organización resulte en un equilibrio dinámico. ¿Cómo hacerlo?

1. Se utiliza un enfoque "top-down" para identificar los factores críticos de éxito macro (aquellos que impactan la rentabilidad de cualquier negocio en la década) y para contrastar las características de la industria en que compite el negocio con las características de otras industrias a fin de aislar factores críticos de éxito a nivel industrial.
2. Se utiliza un enfoque "bottom-up" que se centra intensa y analíticamente en el segmento de mercado en el cual se compite comparando el comportamiento de competidores exitosos y no exitosos en la arena competitiva, estudia al consumidor final repensando sus necesidades desde el punto de vista de la contribución que el producto hace a su cadena de valor, hace la definición funcional de la empresa, considera los factores temporales e intuitivos y pondera el impacto de la estrategia de mercado sobre la rentabilidad del negocio.
3. Con base en los enfoques "top-down" y "bottom-up" se procede a condensar los factores hasta llegar a máximo ocho factores críticos de éxito corporativo. Un criterio de reducción consiste en evaluar las relaciones de causa-efecto entre los factores propuestos y dejar sólo aquellos factores que sean causa de otros, sea que se encuentren entre los ya sugeridos, o sea que sin haber sido propuestos, el análisis descubra que pueden reemplazarse por uno o varios factores definidos con anterioridad. De cualquier modo, es vital tener una visión estratégica, holística y sintetizadora. Debemos recordar que estamos hablando de SIGNOS VITALES. O sea aquellas variables realmente importantes para la supervivencia y competitividad del negocio.
4. Se procede a formular la estrategia competitiva que coloque a la organización entre las más exitosas en su segmento de mercado y a distribuir responsabilidades para la ejecución de la estrategia.
5. A nivel interno debe adoptarse un modelo de la organización que sirva de la columna

vertebral al desdoblamiento de los factores críticos de éxito corporativos desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo. Para cada unidad sus factores críticos de éxito se derivan de la contribución que esta unidad hace al logro de los factores críticos de éxito de su nivel de recursividad superior (suprasistema) desde la parcela de realidad que esté a su cargo y siempre conservando un número máximo de ocho factores para cada unidad. Se sugiere el modelo del Sistema Viable de Stafford Beer (VMS) (Beer) que con su enfoque cibernético ofrece una estructura propicia para un sistema dinámico y complejo como el propuesto.

6. Cada nivel debe revisarse horizontalmente a la luz de procesos críticos de éxito de modo que el conjunto de factores por nivel no contenga elementos redundantes y sean, además, coherentes entre sí. Cada nivel puede aportar factores críticos de éxito nuevos al conjunto, lo que exige el trabajo de elegir solo aquellos factores que impacten muy significativamente a los procesos críticos para la competitividad de la empresa.

7. El sistema total de factores así elaborado debe someterse a un balanceo final utilizando un enfoque de lo particular a lo general para revisar inconsistencias y hacer las reducciones finales. El criterio empleado consiste en revisar que cada factor identificado a nivel particular contribuya decisivamente al logro de otro factor a nivel más general y que en cada nivel horizontal de recursividad no se presenten redundancias.

Finalmente, vale la pena recordar que todo el sistema debe evaluarse periódicamente: estrategia, factores críticos, indicadores de gestión, procedimientos para coleccionar la información, fuentes de información, y sistemas de información. Los factores críticos de éxito operativos cambian más rápidamente que los factores críticos externos y macro (se sugiere revisar los factores internos a nivel de organización, cada año). Los factores críticos a nivel de individuos clave deben revisarse cada que se redefinan los cargos de dichos individuos.

Con base en los enfoques "top-down" y "bottom-up" se procede a condensar los factores hasta llegar a máximo ocho factores críticos de éxito corporativo. Un criterio de reducción consiste en evaluar las relaciones de causa-efecto entre los factores propuestos y dejar sólo aquellos factores que sean causa de otros, sea que se encuentren entre los ya sugeridos, o sea que sin haber sido propuestos, el análisis descubra que pueden reemplazarse por uno o varios factores definidos con anterioridad.

6. PROCESOS ADMINISTRATIVOS A LOS CUALES APOYA EL MÉTODO DE GESTIÓN POR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

6.1 BENCHMARKING

El "benchmarking" definido como: "Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como exitosas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales "(Spendolini, 1995)", exige identificar los factores críticos de éxito o "benchmarks" a los que se va a hacer seguimiento. Estos factores son los puntos de referencia de todo el proceso.

6.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.1 Estrategia para el desarrollo corporativo

Se aplica a nivel de corporación. Su formulación y control a la ejecución son responsabilidad de la junta directiva. Se enfoca a planes de desarrollo gerencial, desarrollo organizacional, desarrollo e investigación y esfuerzos de adquisición y diversificación.

Los factores críticos de éxito señalan puntos de referencia hacia los cuales debe progresar la corporación en su evolución.

6.2.2 Formulación de la estrategia de negocio

Según Hofel y Schendel (Hofel, 1978), la formulación de la estrategia es un proceso que consta de siete pasos:

- Identificación
- Análisis ambiental (*)
- Análisis de recursos (*)
- Análisis de la brecha entre la situación actual y la situación deseada
- Formulación de alternativas estratégicas
- Evaluación de la estrategia (*)
- Elección de la estrategia

La contribución de los factores críticos de éxito se hace a nivel de análisis ambiental el que incluye una evaluación de los climas social, político, económico, tecnológico, competitivo y su impacto en la industria y/o empresa. Se usa para identificar amenazas y oportunidades, competencia, recursos y habilidades necesarias para ser exitoso en una industria o en un ambiente económico determinado.

El método de factores críticos de éxito también ayuda en la etapa de análisis de recursos donde se hace un inventario de fortalezas y debilidades identificando las variables que han sido causa del éxito o fracaso de una empresa en una industria específica. Suministra información acerca de las habilidades de una empresa comparadas con las habilidades de sus competidores proporcionando así la base para la evaluación de la ventaja competitiva. Los factores críticos de éxito se comparan con las debilidades y fortalezas de una empresa y ayudan a clarificar las opciones estratégicas.

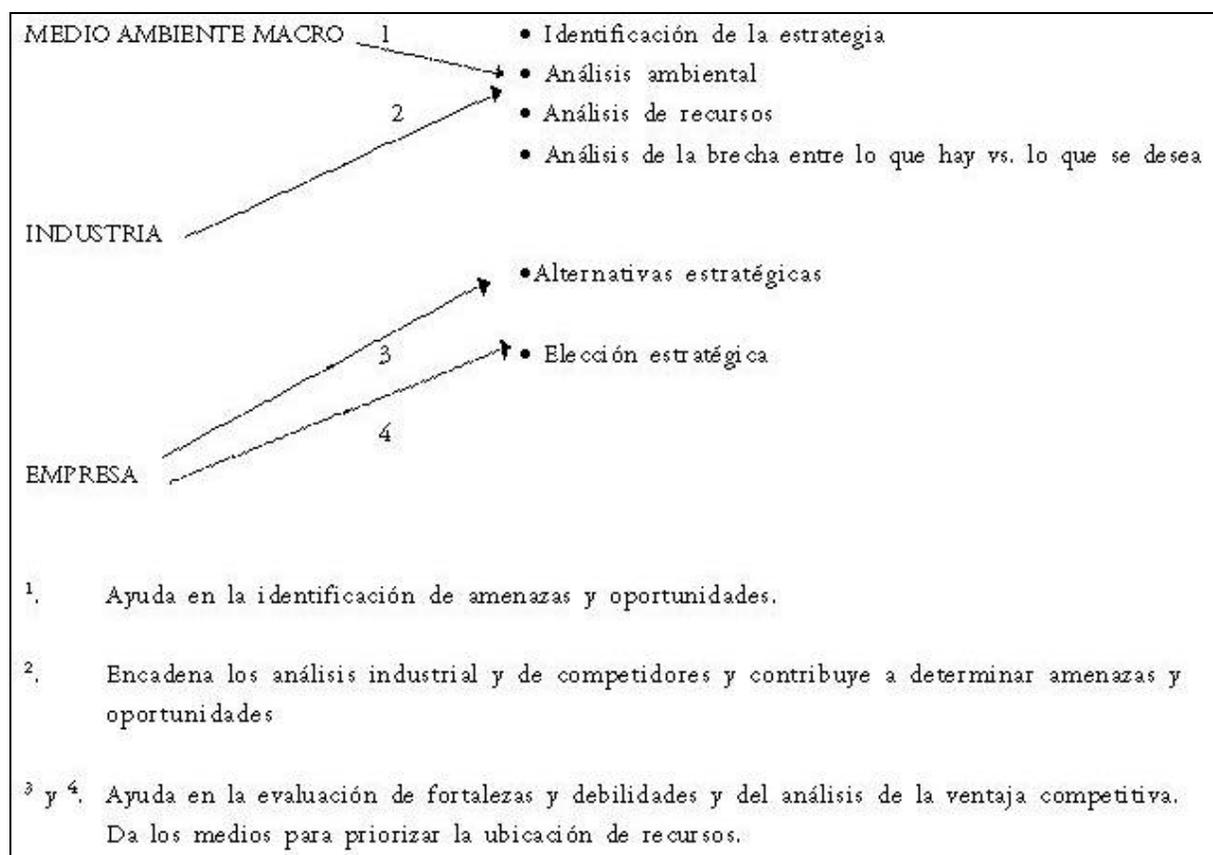
Los factores críticos contribuyen además en la evaluación de la estrategia donde se comparan las alternativas estratégicas con las metas y objetivos de una empresa, sus varios recursos o alternativas de acción y cualquier otro criterio de evaluación. La viabilidad de las alternativas estratégicas está influenciada por criterios que orientan el «donde atacar con todo» definidos por los factores críticos de éxito. (Ver figura en la página siguiente).

6.2.3 Apoyo en la Fase de Ejecución de la Estrategia

Tradicionalmente se han enfrentado problemas para garantizar que lo que se planeó se ejecute de manera efectiva.

Durante el difícil tiempo de la ejecución estratégica, cuando se lidia con cambios ambientales, cambios internos a la estructura de la organización, a los sistemas de control, a la descripción de cargos y a muchas otras características organizacionales, los factores críticos de éxito señalan factores en los que enfocar la atención asegurando que dichos factores reciban cuidadosa y continua atención y entregando al ejecutivo un tipo de retroalimentación que le permita planear, operar y controlar la empresa.

Al constituirse en un plan de acciones detalladas son el principal mecanismo de integración entre los objetivos de largo plazo de la gerencia y la canalización de recursos y atención de los ejecutivos permitiendo la implementación y el control de la estrategia. De tal modo, los factores críticos de éxito no sólo sirven para la formulación sino para la comunicación, implementación y monitoreo a la ejecución de la estrategia.



6.3 COMUNICACIÓN DE PRIORIDADES GERENCIALES

Los factores críticos de éxito conforman un marco común de entendimiento tanto para pensar el presente (ejecución cotidiana de actividades imprevistas o de rutina) y el futuro (rumbos estratégicos de la organización) como para permitir una comunicación efectiva mediante un lenguaje compartido que facilita la expresión muy concreta de la expectativas que la dirección tiene respecto al desempeño de cada uno de los empleados en su puesto de trabajo y de los objetivos a perseguir a todo nivel. Entre otras cosas: contra qué se va a evaluar su desempeño y con qué criterios se decide la vinculación, permanencia, desarrollo laboral o retiro de un individuo de la entidad.

6.4 DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL

Determina la información que es vital para el control (se acoge a divisiones organizacionales, sirve para medir desempeño, se reporta regular y frecuentemente, es bastante detallada y su orientación es a pasado y a presente) de tal modo apoya la función gerencial de control.

El sistema resultante está ligado a la industria específica, a las estrategias de la empresa y a la evaluación del desempeño para todos los niveles gerenciales.

Es de interés no solo de la gerencia general sino de la junta directiva cuya supervisión de estos factores críticos de éxito puede alertar sobre problemas tan críticos como una quiebra.

6.5 DISEÑO DE SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Los factores críticos de éxito son un medio eficiente de comunicación de las prioridades de la gerencia, de lo que debe hacerse y cómo debe hacerse y de la contribución que se espera de individuos claves al éxito de la estrategia.

Las personas al interior de la empresa definirán sus tareas e interpretarán la estrategia a la luz de dichos factores. Además este medio de comunicación es mucho más pragmático y enfocado a la acción que los objetivos corporativos.

El sistema de compensación e incentivos está montado sobre los reportes de seguimiento a la evolución de los factores críticos de éxito cuya medida se compara contra estándares que permiten medir la contribución individual al éxito corporativo.

Las tendencias que muestren los datos históricos de desempeño, posibilitan la evaluación de la conveniencia del estilo gerencial vigente para llevar al éxito la estrategia de la empresa. Quedan encadenados así:

Estrategia --> Estilo gerencial y --> mecanismos de evaluación del desempeño.

Estos informes de seguimiento sirven de base para hacer los correctivos durante la ejecución.

6.6 DEFINICIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Los factores críticos de éxito son la base para determinar las necesidades de información de cada ejecutivo de acuerdo a su rol, responsabilidades, autoridad (espacio de decisión) y relación con otros ejecutivos. Sientan un procedimiento organizacional para la formalización y regularización de la recolección, transmisión, procesamiento y presentación de información realmente crítica en el soporte a las decisiones gerenciales estratégicas limitando los costos asociados con la recolección de datos no significativos y moviendo a la empresa de construir sistemas con base en datos fáciles de conseguir a construir sistemas de información con base en datos importantes para el éxito.

Para diseñar un sistema de información dinámico que cambie cuando cambie la estrategia, el medio ambiente y/o la estructura organizativa y que a su vez ayude a rediseñar esta estructura dinámicamente, se requiere definir la información necesaria, las fuentes de información y los procedimientos para obtenerla regularmente los cuales también deben ser diseñados, instalados y probados armonizando datos que provienen de diversas fuentes internas o externas.

6.7 PROCESOS DE REINGENIERÍA

Cuando se opta por el enfoque de procesos críticos de éxito, estos permiten la identificación y eliminación de procesos que no soportan a los procesos críticos o medulares del negocio, son burocráticos o no responden a las necesidades del negocio.

La empresa asume un punto de vista externo de sus actividades que es el de sus accionistas, consumidores, reguladores y proveedores. El análisis de procesos críticos de éxito une las actividades operativas del negocio con sus objetivos estratégicos generando una cultura en que se trabaja por resultados competitivos. Se priorizan procesos que agreguen valor a las transacciones comerciales y luego se asignan los recursos en un orden de prioridades competitivas. De tal modo, este enfoque es la base para la reingeniería del negocio.

6.8 VALORACIÓN DE EMPRESAS

¿Cuánto vale una empresa?, ¿con qué metodología ponerle precio?. El método tradicional de análisis financiero asume que el desempeño futuro de la compañía puede proyectarse con base en datos financieros históricos. Sin embargo, esta hipótesis perdió su validez hoy ante la acelerada tasa de cambio de las variables que afectan la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

Cuando el análisis financiero se enfoca al estudio de las variables críticas, responden por la rentabilidad de la empresa, como son: pasado, presente y futuro de la línea de productos y de la posición competitiva; investigación y desarrollo e ingeniería; mercadeo; producción; desempeño financiero; gerencia financiera; alta gerencia; involucramiento de la junta directiva; manejo de personal; geopolítica de la empresa; entre otros, se obtiene una estimación bastante confiable de la situación actual y las probabilidades de éxito del negocio a futuro. Con lo que se infieren no sólo el valor presente sino también el atractivo de la empresa como alternativa de inversión.

6.9 REFLEXIÓN PROSPECTIVA

"La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender" (Mojica, 1993, 1).

Cuando los actores de decisiones se someten a una reflexión seria sobre el propio éxito y sobre los factores que son críticos para alcanzarlo en determinada coyuntura, se puede incidir en lo que ellos piensan acerca del futuro y de esta forma en sus anhelos y proyectos contribuyendo a proyectar el futuro probable, visualizar con claridad el futuro más deseable al bien común y encaminar la acción hacia ese futuro deseable mediante la realización de proyectos concretos.

En las técnicas de análisis estructural y de juego de actores, que sirven de herramienta a la prospectiva, se denomina a los factores críticos de éxito como "variables clave" y se les define como: "Variables que ejercen la mayor influencia sobre todas las otras variables comprometidas en un asunto". (Mojica, 1993, 36).

El proceso prospectivo consiste en identificar la variables clave, proyectar su evolución para inferir el futuro más probable e incidir en las conciencia que los actores de decisión tienen sobre dicho futuro para que ese modo no sólo determinen el futuro que les sea más deseable sino que se comprometan a luchar por alcanzarlo a través de la acción en proyectos concretos.

CONCLUSIÓN

La gerencia de las organizaciones modernas requiere el acceso a una información confiable, veraz, oportuna y pertinente y la habilidad para hacer el mejor uso de ella en el proceso de toma de decisiones.

Un mundo complejo, orientado a la información y en constante cambio exige organizaciones dinámicas donde se pongan a funcionar nuevos conceptos y relaciones, pero para hacerlo no basta con crear nuevos cuadros organizativos, nuevos trabajos, otras responsabilidades, otras líneas jerárquicas o con reescribir las descripciones de cargos para abrir espacio a nuevos autores de decisión, también es necesario identificar la información realmente crítica para la determinación de objetivos, la formulación de estrategias, la toma de decisiones y la evaluación de desempeño pues en esta llamada era de la información se corre el riesgo de ahogarse en grandes cantidades de datos irrelevantes al desempeño estratégico procedentes tanto del entorno como de las áreas funcionales de la empresa.

Es decir, el sistema de información debe reflejar la agilidad de la organización en tanto estructura organizativa y necesidades de información están inextricablemente relacionados y en tanto el sistema de información propicia o entorpece el buen desempeño gerencial.

Este artículo ofreció un marco de referencia sobre la metodología de gestión por factores críticos de éxito como una herramienta para la alineación de la estructura organizativa, la estrategia y los sistemas de información.

BIBLIOGRAFÍA

Beer, Stafford. Brain of the firm. New York: John Wiley & sons.

Boxwell, Robert J.. 1995. Benchmarking para competir con ventaja. México: Mc. Graw Hill.

Boynton, A.C. y Zmud R. 1984. An assessment of critical success factors. En: Sloan Management Review. Vol. 25. No. 4. pp. 17-27

Bueno Campos. Eduardo. Análisis de la economía industrial. México: Mc Graw Hill.

Bullen C. V. y J. F. Rockart. 1981. A primer on critical success factors. Cambridge. MA: Center for information Systems Research Working Paper No. 69.

Cámara de Comercio de Medellín. 1994. Creando la ventaja competitiva de Colombia. En: Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Separata Especial.

Eccles, Paul. Planning for Improved Performance. En: Management Accounting. pp 53-54. 1993.

Ferguson Charles y Roger Dickinson. 1982. Critical Success Factors for Directors in the Eighties. En: Business Horizons. May - Jun. pp 14-18.

Freud, P. York. Critical success factors. En: Planning Review. pp. 20-23, julio-agosto 1988.

Hammer, Michael y James Champy. 1994. Reingeniería. Bogotá: Norma.

Hanks, George F. 1988. Rx for better management: Critical success factors. En: Management Accounting. pp. 45-49.

Hofel, Charles y Dan E. Schendel. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul. Minn. West Publishing Company.

Jauch R. Lawrence y William Glueck. 1980. Business Policy and Strategic Management. New York: Mc Graw Hill.

Jenster, Per V. Using Critical Success Factors in Planning. 1987. En: Long Range Planning. Vol 20. No. 4. pp 102-109.

Le Blanc, Louis A. 1987. An analysis of critical success factors for a public sector decision support system. En: Evaluation Review. Vol. 11. No. 1. pp. 73-83.

Leidecker K. Joel y Albert U. Bruno. 1984. Identifying and using Critical Success Factors. En: Long Range Planning. Vol. 17. No 1. pp 23-32.

Mojica Sastoque, Francisco. 1993. La Prospectiva. Bogotá: Legis.

Porter, Michael E. The Competitive Advantage of Nations. London: The MacMillan Press.

Schoeffler et al. 1974. Impact of strategic planning on profit performance. En: Harvard Business Review. pp. 137-145. March-ap.

Spendolini, Michael J. 1995. Benchmarking. Santafé de Bogotá. Norma.

Reed, Richard y M. Ronald Buckley. Strategy in Action. 1988. Techniques for implementing Strategy. En: Long Range Planning. Vol. 21. No. 3. pp. 67-74.

Robert N. Anthony. John Dearden y Richard F. Vancil. Key economic variables. 1972. Management Control Systems. Homewood. Irwin: p. 147.

Rockart, John F.. Chief Executives define their own data needs. 1979. En: Harvard Business Review. March - Ap. pp 81-93.

Rockart, John F y Michael E. Treacy. Noviembre (1980). Executive Information support systems. Massachusetts Institute of Technology: CIRS Working paper. No. 65.

Ronald D., Daniel. Management Information Crisis. 1961. Harvard Business Review. Sept.- Oct. pp-111-121.

South, Stephen C. 1981. Competitive advantage: The cornestone of strategic thinking. En: Journal of Business Strategy. 1(4). pp. 15-25.

Toffler. Alvin. 1991. El cambio del poder. Bogotá: Plaza y Janes editores.

Wall Senul, L. What the competition is doing: you need to know. En: Harvard Business Review. Nov. - Dic. 1974. p 227.

Yudelson, Julian. 1987. Critical success factors: Just what the doctor ordered for today's retail

management headaches. En: Retail Control. Jun-Jul. pp. 41-53.

Zahedi, Fatemeh. 1987. Reliability of information systems based on the critical success factors-formulation. En: M.I.S. Quaterly. Jun. pp 187-203.

Retornar al [Contenido de la Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [Revista EAFIT - 105](#)

Retornar a la página principal de [EAFIT](#)