
LA ASESORIA UNIVERSITARIA EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: LA EXPERIENCIA DE EAFIT *

LUZ ELENA CASTRILLON ALDANA

INTRODUCCION

Me ha correspondido en este simposio, analizar el papel que juegan los centros universitarios de investigación en la toma de decisiones en las organizaciones empresariales.

Como se ha resaltado a lo largo del evento, el manejo acertado de las variables que componen el entorno económico de la empresa se ha constituido en una de las principales fortalezas con la que debe contar un gerente moderno.

Sin embargo, no se ha hecho aún suficiente énfasis en las dificultades de diversa índole: organizacionales, financieras, técnicas, etc. en las que pueden incurrir las empresas cuando tratan de dotarse de esta fortaleza: una unidad dedicada al análisis de los distintos entornos.

En efecto, el conocimiento del entorno empresarial en todas y cada una de sus variables integradoras: sociales, culturales, políticas y económicas, obliga a incurrir en costos adicionales, correspondientes no sólo a la capacitación de los directivos, sino, además, a la adopción de sistemas de información y a la conformación de equipos de analistas capaces de alimentar esos sistemas y de interpretar sus resultados.

Evidentemente, no todas las empresas están en capacidad de asumir tales costos de manera

permanente; y, en muchos casos, las características mismas de la organización no ameritan la conformación de departamentos de investigación del entorno, y ni siquiera de áreas de planeación.

A su vez, en algunas ocasiones resulta hasta inconveniente que las empresas asuman directamente el estudio de algunos de sus entornos por los sesgos que se pudiesen presentar en la recopilación y en el análisis de la información.

En estas circunstancias, la función de ASESORIA externa se hace indispensable como complemento a la gestión administrativa de las empresas. Y es aquí, precisamente, donde la Universidad tiene un papel social importante.

LAS FORTALEZAS DE LA ASESORIA UNIVERSITARIA

Los tradicionales análisis "DOFA" -debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas- podrían resultar útiles para enmarcar el papel de la

LUZ ELENA CASTRILLON ALDANA. Coordinadora de Asesorías e Investigaciones del Centro de Asesorías y Consultorías de EAFIT.

* Ponencia presentada en el Simposio "La Economía y la Empresa en los años 90's" Universidad EAFIT. Mayo 1993.

asesoría universitaria como soporte a las decisiones empresariales.

Sin embargo, en nuestro sentir, sobresalen los elementos positivos: las fortalezas, lo cual nos exime de realizar un examen "DOFA" completo y nos permite centrarnos en las ventajas de la asesoría universitaria y, permítanme que aproveche esta oportunidad, para proceder a exponer la experiencia del Centro de Asesorías y Consultorías de EAFIT como ejemplo.

Para visualizar la razón por la cual sólo considero las fortalezas cuando hablo de la asesoría universitaria conviene recordar algunas de las características del entorno empresarial, según han sido analizadas en este simposio:

Siguiendo al profesor Christian Ost ⁽¹⁾, pueden indentificarse los siguientes componentes del entorno empresarial:

- **El ambiente político**, relacionado con la estabilidad y los tipos de regímenes; la proximidad o no de elecciones, es decir, la posibilidad o no de un ciclo económico de carácter político, recurriendo a los términos de los economistas norteamericanos.

El conocimiento del entorno empresarial en todas y cada una de sus variables integradoras: sociales, culturales, políticas y económicas, obliga a incurrir en costos adicionales, correspondientes no sólo a la capacitación de los directivos, sino, además, a la adopción de sistemas de información y a la conformación de equipos de analistas capaces de alimentar esos sistemas y de interpretar sus resultados.

(1) Christian Ost: "La Politique conjoncturelle de l'entreprise". Projet de thèse de doctorat. Université Catholique de Louvain. Département des sciences économiques. Juin 1992.

- **Las diversas acciones de los poderes públicos**, en cuanto a controles, estímulos y a la política fiscal especialmente.
- **El desarrollo tecnológico** y su incidencia en las técnicas productivas; los procesos de investigación que facilitan ese desarrollo y las innovaciones que genera.
- **Las reglas morales, las costumbres**, y, en general, el contexto sicológico, social y cultural.
- **El medio ambiente** en sentido estricto, es decir, el contexto geográfico (aspectos físicos y climáticos) y ecológico.
- Finalmente, lo que ha sido el eje de este evento: **el contexto económico**, contexto en donde se hacen relevantes las variables de crecimiento, productividad, empleo y ciclo coyuntural.

De esta somera enumeración, (dado que aún sería posible desagregar con mayor detalle cada uno de los ítems enunciados), puede deducirse la característica central del entorno empresarial: su diversidad, su heterogeneidad, característica ésta que nos permite calificarlo de - **Macroentorno**.

Frente a esta heterogeneidad y universalidad del entorno empresarial nada más adecuado como instrumento para su análisis, que la diversidad académica propia de las instituciones universitarias.

Precisamente de la **universalidad** inherente a las **universidades**, valga la redundancia, se colige la existencia de fortalezas innatas a este tipo de instituciones para adelantar con ventajas comparativas los estudios concernientes al entorno específico de cada unidad empresarial.

La dotación de equipos de las instituciones universitarias, sus bibliotecas, sus actualizados centros de documentación, las bases de datos internacionales, las unidades de sistemas, pero sobre todo, la posibilidad de ofrecer a las empresas estudios interdisciplinarios, dada la alta capacitación de su cuerpo profesoral en distintas áreas del conocimiento, son todas fortalezas adicionales de las instituciones universitarias.

Obviamente que la Universidad también sale beneficiada luego de cada proceso de asesoría a las empresas: Ese contacto Empresa/Universidad

por medio de la asesoría, posibilita un mayor desarrollo del recurso humano al permitirle adquirir y enriquecer su conocimiento sobre el real acontecer empresarial, generándose, de esta manera, un importante proceso multiplicador pues el recurso humano actualizado va a contar con elementos conceptuales más precisos para nutrir sus cursos de pregrado y postgrado y así capacitar mejor a los futuros nuevos empresarios y a la fuerza laboral que demandan las organizaciones.

La Universidad también sale beneficiada luego de cada proceso de asesoría a las empresas: Ese contacto Empresa/Universidad por medio de la asesoría, posibilita un mayor desarrollo del recurso humano al permitirle adquirir y enriquecer su conocimiento sobre el real acontecer empresarial

También gana la economía y la sociedad en su conjunto porque se logra por esta vía, la vía de la capacitación sostenida al recurso humano, un mayor desarrollo tecnológico y organizacional en las empresas.

Por todo lo anterior los más llamados a efectuar la asesoría a las empresas son las universidades por esa retroalimentación permanente Universidad/Empresa que se posibilita por este medio. Cuando la asesoría se hace a través de entidades privadas, las experiencias del proceso no se revierten en capacitación al recurso humano.

En el caso particular de la Universidad EAFIT todas estas ventajas que acabamos de enunciar adquieren casi que el carácter de absolutas por su historia misma, historia distinguida, desde sus inicios, por la estrecha y permanente vinculación con el sector empresarial local y nacional, a través de sus actividades de docencia e investigación.

LA EXPERIENCIA DE EAFIT

La presentación de la experiencia de la Universidad EAFIT en el campo de la asesoría empresarial la haremos a través de una síntesis histórica de los principales trabajos efectuados.

En dicha síntesis se demuestra no sólo la participación de la Universidad en este campo sino también las preocupaciones de los empresarios por conocer los distintos elementos de su entorno.

Servirá igualmente para identificar el tipo de clientes que mayormente demandan estos servicios.

En los casi 28 años de existencia se han efectuado en el CENTRO DE ASESORIAS Y CONSULTORIAS DE EAFIT 344 proyectos de investigación con las siguientes características: **(Ver gráfica No. 1).**

De todos los tipos de organización que existen en el país son las empresas privadas (50%) quienes más demandan de la Universidad los servicios de asesoría, también las otras universidades y la misma universidad se constituyen en clientes importantes para el Centro: a ellos se le ha efectuado el 24% del total de estudios realizados durante el período analizado. Claro que las entidades oficiales también contratan estudios de análisis de sus distintos entornos con alguna frecuencia como se aprecia en los **gráficos 1 y 2.**

Seguramente son las empresas grandes quienes más entienden la importancia del análisis permanente del entorno, pues son ellas quienes más demandan los servicios de asesoría de la Universidad (77.6%).

La escasa participación de la pequeña y mediana empresa podría explicarse en razón de que aún dichas unidades productivas consideran estos servicios como un gasto y no como inversión, inversión en la eficiencia y en la productividad de sus negocios.

Dentro del sector servicios se encuentran las demandas de asesoría de las universidades y de la gran mayoría de las entidades oficiales; por esta razón es este el sector económico que más tiene en su haber estudios realizados por el Centro de Asesorías de la Universidad, **(ver gráficos No. 3 y 4).**

El análisis por área de estudio atendida muestra un hecho importante y es la predominancia de los estudios realizados con los distintos aspectos del mercadeo: análisis de la competencia, caracterizaciones del mercado de los productos, estudios de imagen, de participación en el mercado, los análisis de demanda por nuevos productos en el mercado interno son, definitivamente, los aspectos de mayor preocupación de empresarios del sector

La escasa participación de la pequeña y mediana empresa podría explicarse en razón de que aún dichas unidades productivas consideran estos servicios como un gasto y no como inversión.

privado, de entidades oficiales y de la misma Universidad, (ver gráfico No. 5).

A partir de los años 70 se comienza a evidenciar una alta preocupación de las organizaciones por el manejo sistematizado de su información.

Los siguientes estudios, terminados recientemente, confirman esta aseveración:

- Interventoría proyecto de sistematización para la Gobernación del Quindío.
- Estudio de factibilidad para la sistematización de Catastro Municipal.
- Asesoría en sistematización para Terpel, Sagave, Royalpha, Coltejer, Fabricato, entre otras empresas.
- Asesoría en el proceso de sistematización contable de Almacafé.
- Sistema de información para el diseño de redes asistido por computador para las EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN.
- Desarrollo del sistema de información financiera para ISA.

La baja participación en asesorías en el campo de la calidad total se debe a que ésta es una preocupación bastante reciente de las empresas, el Gobierno y las Universidades. Los estudios en esta área consignados en el cuadro fueron realizados durante 1992.

Cuando la Apertura Económica comenzaba a esbozarse como el nuevo modelo de desarrollo económico nacional, el Centro de Asesorías creó la Unidad de estudios sectoriales con la finalidad de dar respuesta a los nuevos interrogantes expresados por los distintos sectores económicos.

Bajo este marco fueron desarrollados estudios centrados en aspectos tales como: Determinar el real nivel de desarrollo tecnológico de las empresas, caracterizar su capacidad de gestión para la compra de tecnología y para las negociaciones internacionales, dimensionar el nivel de calidad y de competitividad de sus productos en el mercado internacional, entre otros, fueron aspectos estudiados a solicitud de ACOPLASTICOS, ASOTEXTIL, así como de los gremios de confeccionistas tanto nacionales como regionales.

Las ventajas de la Universidad en la prestación de servicios a las empresas - utilizamos esta denominación, y no la más genérica de investigación, por considerarla más adecuada para los estudios relativos a las áreas de la economía aplicada y la administración se fundamenta en los siguientes aspectos:

PRIMERO

Confianza por parte de quienes suministran la información, pues tienen la seguridad de que su utilización tendrá carácter de estricta reserva y los resultados del estudio en cuestión sólo presentará cifras consolidadas, históricas y proyectadas.

SEGUNDO

Credibilidad, por parte de quienes contratan la asesoría, fundada en la presentación y discusión conjunta de un anteproyecto donde la aplicación de métodos y técnicas apropiadas garantizan la calidad del trabajo.

TERCERO

Efectividad de los resultados, como se desprende de la confrontación de dichos resultados con informaciones procedentes de otras fuentes y, especialmente, por las decisiones tomadas por parte de los empresarios a partir de las conclusiones y recomendaciones de los estudios.

En efecto, con miras a esta exposición, se indagó sobre la implementación o no de las recomendaciones formuladas y, felizmente, se recibieron, en todos los casos, respuestas positivas.

Un rasgo predominante de las asesorías prestadas por el Centro de Asesorías y Consultorías de EAFIT es la preocupación de los dirigentes empresariales por conocer su situación

concurrencial en el mercado que atienden, lo que se explica en tanto, será el comportamiento de ese mercado -expresado en el nivel de aceptación de un producto o servicio por los consumidores- lo que definirá la suerte de una empresa. Y, a su vez, la participación en el mercado, será función de las características del bien ofrecido, comparadas con las de otros oferentes.

Esta preocupación por conocer el mercado en el que se participa constituye una excepción a la tradicional "despreocupación" de la empresa por su entorno. En efecto, la actividad gerencial se ha centrado en el manejo de las variables controlables por la empresa. Por el contrario, aquellas que escapan a su control han sido consideradas como exógenas, pertenecientes a un entorno que no administran.

La frontera entre la empresa y su entorno se materializa en la diferenciación entre información interna e información externa, utilizables en la gestión. Los primeros hacen parte del evidente del proceso administrativo. Los segundos parecen escapar al control dada su exterioridad.

Como bien lo señala el profesor Christian Ost: "un dominio parece constituir la excepción a esta delimitación precisa entre empresa y entorno. Se trata de la acción de las empresas competidoras, al igual que de las tendencias generales en términos de productos o de mercados. Mientras que se trate de elementos propios al entorno empresarial -y en la medida en que la empresa no tiene control sobre este tipo de fenómenos-, estos elementos generalmente no son integrados en el entorno. La importancia de la función comercial de la empresa conduce a **substraer** estos elementos del entorno para someterlos a un tratamiento particular. De esta manera, las informaciones relativas a la competencia no son habitualmente asimiladas como datos externos propiamente dichos" (2).

Luego de estas reflexiones del profesor Ost, se ha logrado constatar la primacía de los estudios relativos al conocimiento del mercado, bien sea para ampliar la participación o para introducir un producto nuevo.

Pero debe resaltarse que esta mayor preocupación por el entorno comercial constituye, al

(2) Ibid

mismo tiempo, un motivo de reflexión sobre la despreocupación existente por conocer los otros componentes del entorno económico: el financiero, el tecnológico, el laboral y el de la política económica.

Posiblemente este rasgo se deba a algunas particularidades de las empresas y de los mercados de factores productivos en Colombia. Es decir, puede presumirse que la negociación de los diferentes insumos -mano de obra, capital y tecnología- esté considerada como de dominio de la empresa. Sin embargo, estos componentes del entorno son dinámicos, especialmente en las condiciones actuales de transformación estructural de la economía -a través del proceso de apertura y modernización impulsado por el Gobierno Nacional- y, en consecuencia, deberían constituir un objeto actual de investigación y análisis.

Un rasgo predominante de las asesorías prestadas por el Centro de Asesorías y Consultorías de EAFIT es la preocupación de los dirigentes empresariales por conocer su situación concurrencial en el mercado que atienden.

Esta situación se verá aún más reforzada en el futuro sobre todo si se tienen presentes las seis tendencias que regirán la Empresa del año 2000, según síntesis aparecida recientemente en la prensa nacional:

1. El paradigma de los negocios cambiará de hacer un producto a proveer un servicio.
2. La compañía promedio tendrá menos trabajadores.
3. La élite del trabajo -los operadores de producción- será reemplazada por técnicos, reparadores de computadores y terapeutas.
4. La división vertical del trabajo será reemplazada por la división horizontal.
5. El trabajo será redefinido: aprendizaje continuo y un nivel más alto de análisis.

6. La tradicional organización jerárquica le dará paso a nuevas formas de organización, donde los asesores y especialistas externos serán vitales en la gestión empresarial.

En este sentido pues, las actividades de investigación y asesoría universitaria tienen abiertas nuevas áreas de trabajo y, además, una gran responsabilidad social dentro del proceso de modernización económica.

GRAFICO No. 1

NUMERO DE ESTUDIOS FINALIZADOS POR EL CEACE EN CADA AÑO 1965-1993 (1er. TRIMESTRE)

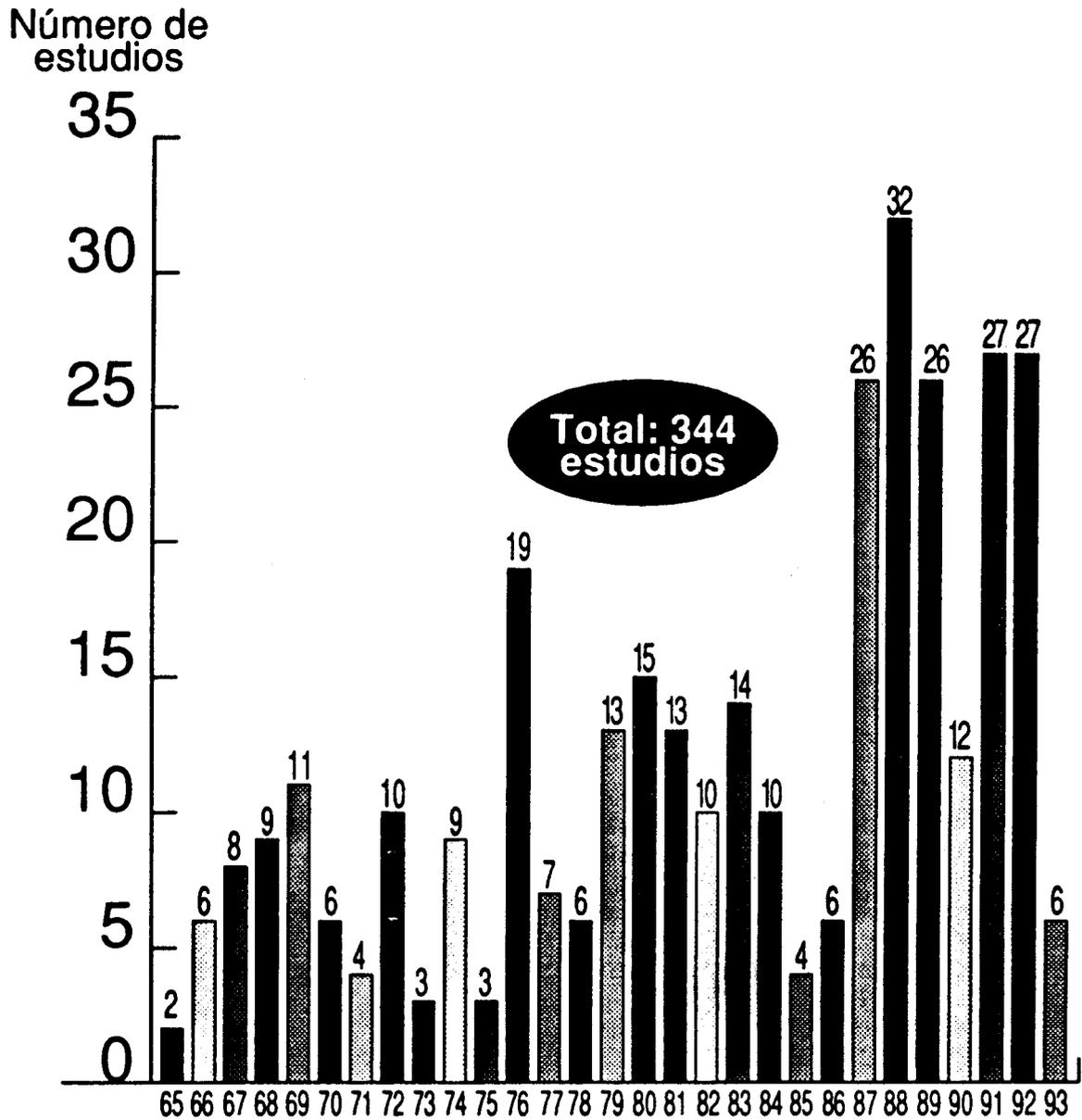


GRAFICO No. 2

NUMERO DE ESTUDIOS POR TIPO DE ORGANIZACION REALIZADOS POR EL CEACE
1965 - 1993 (1er. TRIMESTRE)

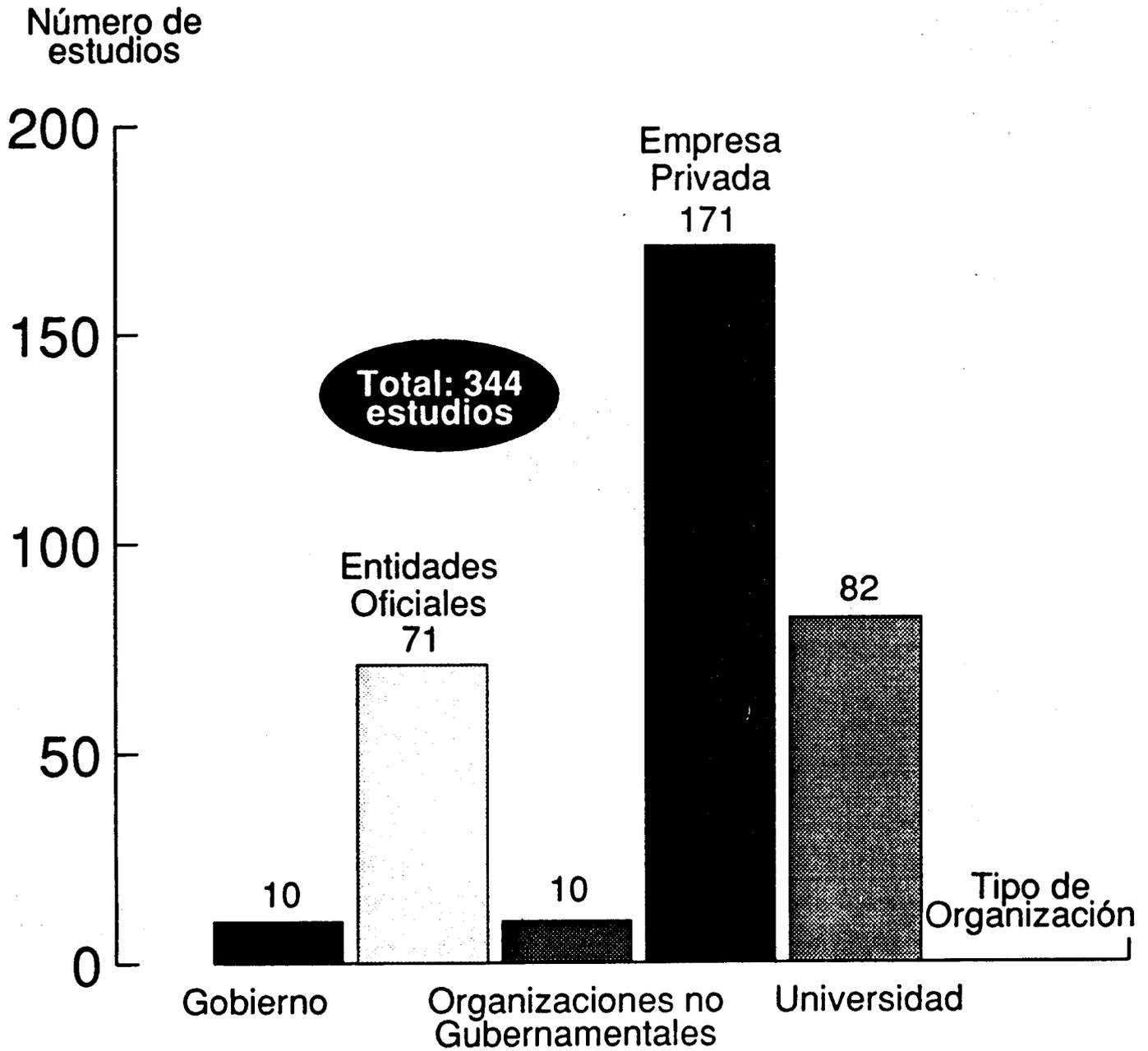


GRAFICO No. 3

**NUMERO DE ESTUDIOS POR TAMAÑO DE EMPRESA REALIZADOS POR EL CEACE
1965 - 1993 (1er. TRIMESTRE)**

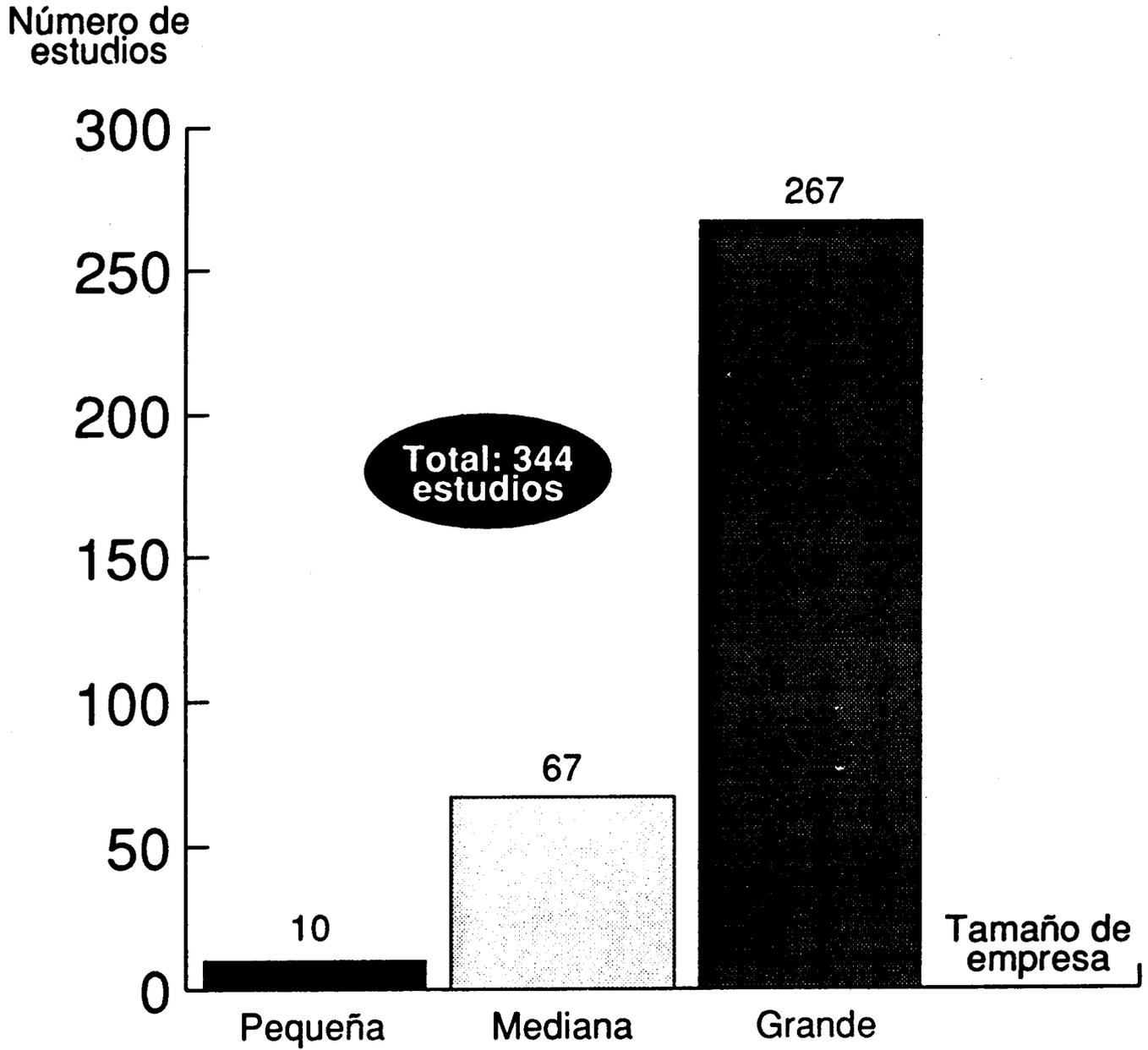


GRAFICO No. 4

NUMERO DE ESTUDIOS SEGUN SECTOR ECONOMICO REALIZADOS POR EL CEACE
1965 - 1993 (1er. TRIMESTRE)

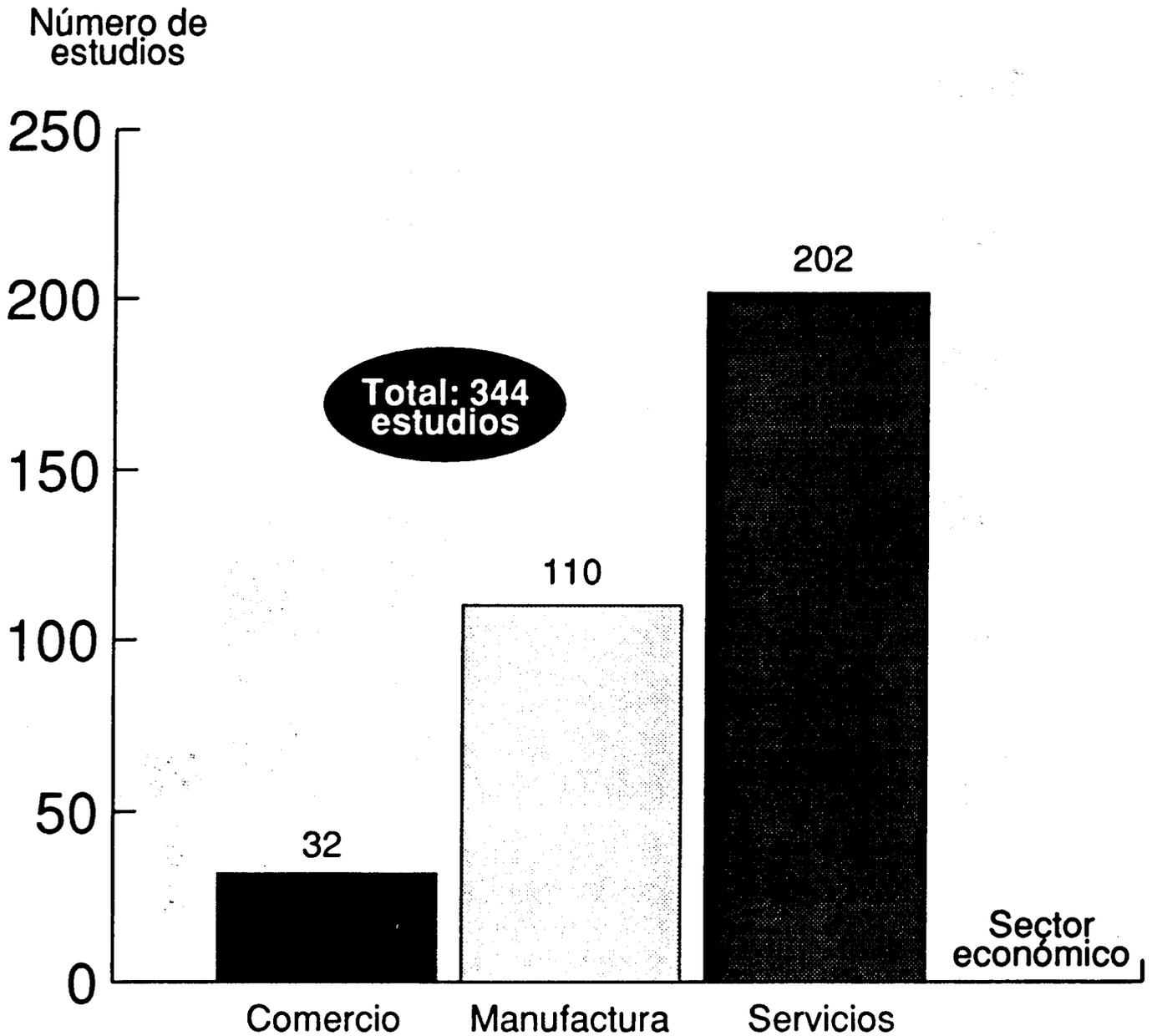


GRAFICO No. 5

NUMERO DE ESTUDIOS POR AREA DE APLICACION REALIZADOS POR EL CEACE
1965 - 1993 (1er. TRIMESTRE)

