

Revista

# Estilo

para empresarios  
competitivos

Gerencial

Zrii  
 nombra nuevo  
 Vicepresidente  
 Regional



# Indicadores

## En la esencia del servicio

### Opinión

Latinoamérica  
¿en llamas?

### Emprendedores

El plan de ¿Empresa?  
Use esta guía

### De ciudad

Y tú  
¿quién te crees?

### Lo dice La Salle:

\*Acreditación internacional  
\*El nuevo ingeniero.



Mireya Bernal Mayorga  
**Editora**

G. M. Wilson  
**Director**

**Producción:**  
www.estilogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior  
238  
Medellín - Antioquia -  
Colombia

**Revista académica de  
carácter científico para la  
formación de la Alta  
Gerencia. - Una publicación  
mensual para el mundo  
empresarial dirigida a  
quienes se suscriban por  
internet.**

*Las opiniones expresadas  
son responsabilidad de sus  
autores.*

### La redondez de la mediocridad

Estoy convencido de que viviendo donde vivimos, ninguno de nosotros se escapa de ser mediocre. La verdad es que estamos tan inmersos en la mediocridad que no la percibimos. Quizá por eso la vida no ha sido como debiera haber sido, pues en muchas ocasiones les insisto a mis amigos que nosotros siendo quienes somos debiéramos tener una calidad de vida mejor.

Somos empresarios, negociadores, profesionales y sin embargo nos consume una incesante lucha por apenas mantenernos a flote y la realidad es que en términos de resultados cada vez valemos menos.

Recuerdo que en 1989 tuve mis primeras reuniones sobre apertura comercial, sabíamos lo que iba a acontecer en el 93 con la apertura económica y aun así no estuvimos listos. En el 2000 participé de las reuniones del ALCA, Área de Libre Comercio de las Américas y tuvimos miedo, mucho miedo, y desde entonces sabíamos de los tratados de libre comercio y tampoco nos preparamos, y ahora que las condiciones han cambiado el presente inmediato se muestra más bien nefasto que promisorio.

En la práctica, en América Latina, todo es más discurso que realidad. Tenemos gobiernos que promulgan por el empresarismo pero que ciertamente en sus acciones son realmente enemigos del empresariado: el 72 por ciento de impuesto sobre la utilidad es una barbaridad, trabajamos para que nos vean.

Pero eso no es lo peor. Me he demorado para sacar la revista porque he estado recorriendo los territorios, conociendo proyectos empresariales y reconociendo cara a cara la calidad educativa. Nos llenamos la boca diciendo que los pilares del progreso son la productividad, la competitividad, la innovación y el emprendimiento, pero eso sólo existe para unos cuantos que viven en su burbuja socioeconómica, para la población emprendedora eso es una utopía, empezando por la educación que se les da.

Estoy muy de acuerdo con que los maestros tengan un gremio y un sindicato que los represente, pero cuando encuentro que los muchachos no saben leer ni escribir, después de haber pasado once años en el sistema educativo, me doy cuenta de que de fondo algo está mal. Yo sé que mi hermano que es Coordinador Académico de un colegio me va a colgar, pero tengo que decirlo: no por nada en Colombia y en México los maestros se opusieron a que los evaluaran y ya veo por qué: les da vergüenza.

Resalto la reunión que se celebró hace poco en Medellín sobre “Empresarios por la Educación”, sí se está haciendo algo pero obviamente no es suficiente; es necesario que más empresarios participen.

Es momento de que en América Latina empecemos a tener mayor calidad, empezando por las personas. Sea emprendedor o sea empresario, por favor enamórese de estas tres palabras: Rigurosidad Científica Empresarial. Quizá si lo iniciamos por nosotros mismos, en todos nuestros niveles sociales, podamos a construir un futuro de verdad.

**G. M. Wilson**  
Director

Twitter: @estilogerencial  
Facebook/RevistaEstiloGerencial  
estilogerencial@une.net.co

# Latinoamérica en llamas

*Me detengo un momento para mirar el rostro de mi hija que recién cumplió cinco años. La veo correr y hacer piruetas que ella llama ballet; todo, en medio de su risa contagiosa y de sus chistes a medio construir. Entonces, en ocasiones no puedo reprimir un deseo profundo de llorar. A pesar de que con todos mis esfuerzos procuro construirle un mundo mejor, esa fue una de las razones para volverme empresario, pero no parece ser suficiente.*

**U**na habilidad que tenemos los empresarios y que a veces creo que es una especie de maldición, es esa capacidad de juntar información coyuntural del entorno para elaborar posible escenarios futuros. En la mayoría de las ocasiones, intencionalmente, nos obligamos a tener esperanza, pero lo cierto es que el panorama es cada vez más difícil.

Cuando escucho por ejemplo que la iniciativa del presidente de Estados Unidos; Barack Obama, para mitigar el calentamiento global está siendo atacada por algunos porque va en detrimento de sus ganancias, me hace pensar que realmente quienes están en el poder no tienen consciencia del impacto que sus acciones tendrán en el futuro; o pudieran tenerla, pero simplemente no les importa. Realmente “algo está mal”. En los próximos diez años el impacto del calentamiento global se hará sentir con mayor fuerza.

Se legisla para la conveniencia. En todo el mundo el poder es para el que puede y son sus intereses los que prevalecen. En el caso de América Latina, la cuerda se reventará por su eslabón más débil: el empleo, la salud y las pensiones. En los próximos diez años estos sistemas sobrepasarán su capacidad y colapsarán. De igual manera, los estilos de sobrevivencia que otrora eran parte normal de la vida de las personas, hoy en día, para conveniencia de algunos, se ha convertido en un delito, por ejemplo, la minería, hace años cualquiera podía buscar sus sueños bajo tierra, hoy te acusan de criminal y te encarcelan.

La gente ya no tiene lo suficiente para sobre vivir. El sistema económico está diseñado para que la brecha sea cada vez mayor, los ricos más ricos y los

pobres más pobres. El costo de la mano de obra como indicador de competitividad ha hecho que en los países subdesarrollados la vida valga apenas por su capacidad de producción mientras el costo de sobrevivir es cada vez más inalcanzable. Hoy en día quienes tienen la suerte de ser profesionales, en su capacidad económica, ganan el equivalente a lo que era el salario mínimo hace veinticinco años y la carga impositiva es tres veces mayor; la necesidad de cubrir el déficit fiscal de los gobiernos nos traerá en los próximos diez años una serie de reformas fiscales y tributarias que terminará por complicarnos aún más la situación.

La oscuridad de la inconsciencia visceral le está ganando la batalla a la luz de la verdad y la justicia. En otras palabras, ya no importa matar a otro por robarle un celular, o simplemente porque es del equipo de fútbol contrario o porque cruzó una calle o porque se nos antojó. Las razones pueden ser múltiples, el hambre puede ser una de ellas y ni siquiera es la más importante, el placer del consumo podría ser un motivo si no fuera tan efímero, y la sobrevivencia en un mundo cada vez más sicótico puede ser la respuesta subyacente. En los próximos diez años la descomposición social se acentuará como resultado de la mala calidad de vida de las clases con menos recursos en su desespero y por la codicia de las clases pudientes; aunque no es una regla pues este mal está en todos los niveles, pero para ser corrupto hay que ser “doctor”, claro, no me refiero a los médicos.

La recuperación económica de los Estados Unidos y la de Europa, traerá sus víctimas. Están soñando quienes piensan que esa recuperación permitirá mayores oportunidades de negocios. Lo que está sucediendo es una transfusión de nuestra sangre,

sudor y lágrimas para que el poder económico, sobre todo el representado por Donald Trump, sea cada vez más avasallador y fuerte. En los próximos diez años, más o menos del treinta por ciento de nuestra población de pequeña y mediana empresa desaparecerá y se verá reemplazada con nuevos emprendimientos con un futuro incierto, pero las estadísticas de cantidad de empresas nos mantendrán ciegos frente a la realidad.

Esto ya ha estado pasando, el grueso de nuestra composición empresarial actual son organizaciones con menos de diez años de vida, sólo uno que otro sobrevive y ha alcanzado los quince o veinte años, esto implica un relevo que pone a gente nueva tratando de hacer empresa pero la realidad es que muy pocas tienen éxito y logran sostenerse.

El 64 por ciento de las empresas en América Latina están dedicadas al comercio, es decir no producen nada y sus productos provienen especialmente de las importaciones; con el dólar con la tendencia que muestra no es difícil prever lo que va a suceder. Sólo el doce por ciento de nuestro tejido empresarial es productor pero no tienen los niveles de competitividad necesarios para sostenerse. De todas maneras las importaciones no se van a detener pues dejarían un vacío que la empresa local no puede suplir, significa esto que simplemente subirán los precios y el costo de vida estará disparado.

En los próximos diez años el índice de precios al consumidor y por ende la inflación serán más altas que de costumbre, a pesar de lo que indiquen las cifras oficiales.

No, no se trata de ser apocalíptico; se trata de pellizcarse y despertar. Mirando a mi niña me doy cuenta de que no puedo darme por vencido y que sí, aunque es una tarea de todos, los empresarios somos una pieza clave para la superación de esta atroz realidad. Somos nosotros quienes mediante nuestro esfuerzo y compromiso podemos construir una mejor realidad: ¿cómo? Primero dejando el discurso y pasando a la acción.

Debemos dejar de actuar sólo para que nos vean, como parece ser el caso de las asociaciones de empresarios y de comerciantes. Debemos aprender a ser colegas y compartir nuestros conocimientos y darnos oportunidades los unos a los otros. Las grandes ganancias durarán poco si nuestro entorno está arruinado socialmente. Productividad, competitividad, innovación y emprendimiento deben dejar de ser un mar de ilusiones y convertirse en un modo de vida.

Debemos ir más allá de las palabras y los números y preocuparnos por las personas, no sólo por la juventud, sino por todas las personas. Debemos rescatar los talentos que no aparecen en las hojas de vida ni en las pruebas psicotécnicas pues de allí sacaremos verdaderas ventajas competitivas y de paso rescataremos el tejido social. Esto lo digo porque uno de los grandes destructores de nuestra sociedad se llama “proceso de selección”.

Sí, América Latina vivirá diez años bajo fuego, de acuerdo a lo que muestran las tendencias económica, política, social y ambiental; espero que lo que hagamos los empresarios sea contundente y sea un oasis en este desierto. 

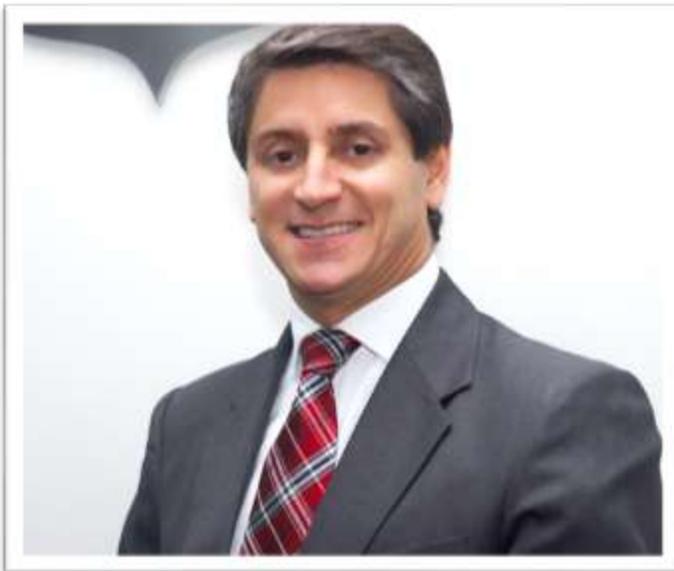


[www.impregon.com](http://www.impregon.com)

# Zrii nombra a Carlos López como nuevo Vicepresidente Regional

*La compañía Zrii dedicada a la comercialización de productos para el bienestar a través de venta directa, acaba de designar a Carlos Alberto López Ortega como nuevo Vicepresidente Regional para Suramérica.*

**E**l ejecutivo, que anteriormente se desempeñaba como Director General de Herbalife cuenta con más de 25 años de experiencia en empresas multinacionales ocupando posiciones de liderazgo en compañías como Red Bull, CocaCola – FEMSA, BIC y Casa Editorial El Tiempo, donde implementó diferentes estrategias en países como Colombia, Argentina y Brasil, obteniendo importantes resultados e impulsando el crecimiento de estas compañías.



“Es muy gratificante asumir el rol de Vicepresidente Regional de Zrii para América del Sur, esta posición me permite trabajar en estrecha colaboración con los ejecutivos independientes de la región para ayudarlos a lograr resultados”, afirmó Carlos López, nuevo Vicepresidente Regional para Suramérica.

“Zrii está en camino de convertirse en una de las marcas más grandes de mercadeo en red del mundo, y nuestros mercados de América del Sur jugarán un papel muy importante en ese éxito.

Para mí es un honor unirme a una compañía tan sobresaliente y trabajar con el CEO Bill Farley, el Presidente A.K. Khalil, y todo el equipo que conforma la empresa” agregó.

Las responsabilidades de este nuevo cargo en la compañía están enfocadas al crecimiento de las operaciones de Zrii, al desarrollo económico de los ejecutivos independientes, construcción de nuevos equipos de trabajo, instalación de nuevas oficinas, implementación estratégica y posicionamiento de marca en el continente.

Carlos López Ortega de 46 años es ingeniero industrial y administrador de empresas especialista en Marketing Estratégico. Además cuenta con un MBA y una Maestría en Gerencia Global.

## **Acerca de Zrii**

Zrii fue fundada en 2008 con el objetivo de ayudar a las personas a aprender cómo vivir sin límites, a partir de oportunidades que transforman la vida para el éxito personal y financiero, hasta productos premium de excelente calidad que apoyan un estilo de vida activo, Zrii está empoderando las a personas alrededor del mundo para que hagan sus sueños realidad. Zrii está asociado con el mundialmente reconocido Chopra Center para el Bienestar, dirigido por el Dr. Deepak Chopra, y el reconocido escritor Chris Gardner. Zrii tiene presencia en Estados Unidos, Colombia, Perú, México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Panamá, Ecuador, Chile, Bolívia, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Australia y Malasia.

Carol Cifuentes  
C&C Comunicaciones

## En sus primeros tres años, un bebé forma el 85% de su cerebro

- Según estudios de la ONG Voices for America's Children, en este periodo se generan más de 1.8 millones de conexiones sinápticas por segundo <sup>2</sup>.
- La estimulación multisensorial, clave para el aprendizaje.

Una investigación adelantada por la ONG Voices for America's Children, y divulgada en el marco del lanzamiento de la nueva campaña global de Johnson's Baby, demostró que en los primeros tres años de vida de un bebé son los más importantes en su desarrollo.

El estudio indicó que en los primeros tres años de vida de un ser humano, se forma el 85% de su cerebro <sup>1</sup>, se generan más de 1.8 millones de conexiones sinápticas por segundo <sup>2</sup> y que las experiencias del bebé durante este tiempo determinan cuáles conexiones prevalecerán a largo plazo.

Esta investigación, junto a otra publicada en Journal of Applied Developmental Psychology, respalda la intuición de las madres al comprobar los beneficios de la estimulación multisensorial en el desarrollo feliz y saludable de los bebés.

El enriquecimiento multisensorial, por ejemplo, mejora el estado de alerta en los bebés prematuros, aumenta su apetito y posibilita una salida más rápida del hospital<sup>3</sup>. Una rutina de masaje a los bebés prematuros ha sido relacionada con una estimulación en su crecimiento mediante el mejoramiento de la digestión y la absorción de los alimentos.

Según el Journal of Applied Developmental Psychology, se demostró que los niños que tuvieron una rutina de contacto y de masaje (en comparación con aquellos que no la tuvieron) estuvieron 50% más dispuestos a hacer contacto visual y tres veces más dispuestos a tener una expresión facial más

desarrollada (sonreír, contacto visual) y un mejor desempeño cognitivo<sup>4</sup>.

De acuerdo con Juan Fernando Gómez, pediatría puericultor y expresidente de la Sociedad Colombiana de Pediatría, "la mejor forma de estimular simultáneamente los sentidos de un bebé consiste en hablarle con voz cálida y suave mientras se realiza contacto piel a piel, estableciendo todo el contacto visual directo posible con ojos bien abiertos".

El sentido del olfato de los bebés también debe ser estimulado con fragancias suaves y familiares, lo cual influye en el desarrollo de las emociones, la memoria y puede facilitar el aprendizaje cuando se combina con el tacto. "La estimulación simultánea de los cinco sentidos potencializa el desarrollo integral del bebé, aún más que cuando se estimula un solo sentido" señaló Gómez.

El momento del baño, una oportunidad única para la estimulación

De acuerdo con una encuesta realizada por Harris Poll y Johnson's® aplicada a los padres de más de 3.500 bebés entre los cero y tres años de todo el mundo, el 89% de los progenitores considera que el momento del baño es una "actividad especial", mientras que el 84% afirmó que "el baño es uno de los mejores momentos para disfrutar con su hijo".

El estudio también demostró que la hora del baño es un momento familiar en el que los padres no se distraen con la tecnología, ya que el 64% de los

encuestados manifestaron que nunca o casi nunca utilizan su celular en este momento.

Es así como el baño, al ser un ritual para los padres, es una oportunidad ideal para realizar actividades de estimulación multisensorial:

- Jugar con burbujas ayuda a los bebés a desarrollar la coordinación entre ojos y manos, y descubrir que los objetos existen aun cuando no pueden verse. Además, las salpicadas ayudan a que los bebés aprenden el concepto de causa y efecto.
- Los estudios demuestran que los bebés que reciben un baño con productos con fragancia muestran un 30% más de acercamiento en los abrazos con sus padres luego del baño y pasan un 25% menos de tiempo llorando antes de dormirse.
- A la hora del baño escuchar música y canciones estimulan las partes del cerebro que se encargan de la memoria.
- Los aromas agradables, junto con las interacciones amorosas con sus padres, crean

recuerdos que un niño llevará consigo durante toda su vida.

#### Referencias

1. Bruner, Charles, et al. "Early Learning Left Out: An Examination of Public Investments in Education and Development by Child Age." Voices for America's Children (2004)
2. Eliot, L (1999) "What's Going On in There: How the Brain and Mind Develop in the First Five Years of Life". Bantam Books (NY).
3. White-Traut, R. C., Nelson, M. N., Silvestri, J. M., Vasan, U., Littau, S., Meleedy-Rey, P., et al. (2002). Effect of auditory, tactile, visual, and vestibular intervention on length of stay, alertness, and feeding progression in preterm infants. *Developmental Medicine and Child Neurology*.
4. Peláez-Nogueras, Martha, et al. "Infants' Preference for Touch Stimulation in Face-to-Face Interactions." *Journal of Applied Developmental Psychology* 17.2 (1996): 199-213.

Daniella Cuccaro

Juan Pablo Ulloa

Newlink Comunicaciones

Programas de formación empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de **capacitación** para el año adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2	\$ 330.000
Taller académico	4	\$ 580.000
Taller práctico	8	\$ 1.000.000
Entrenamiento	20	\$ 2.100.000
Curso básico	40	\$ 3.800.000
Curso avanzado	60	\$ 5.100.000
Curso especializado	80	\$ 6.800.000
Curso experto	100	\$ 8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano para otras ciudades aplican costos de movilización.



**Escuela Superior del Servicio**  
Compañía de entrenamiento empresarial



[www.escueladelservicio.com](http://www.escueladelservicio.com)

[escueladelservicio@une.net.co](mailto:escueladelservicio@une.net.co) - 3105102373

Por primera vez una universidad colombiana recibe certificado de calidad en internacionalización

## Consortio Europeo para la Acreditación en la Educación Superior otorga certificación internacional a la Universidad La Salle, Colombia

*Por primera vez en la historia de la educación superior colombiana, una universidad del país recibe el certificado de calidad en internacionalización. El reconocimiento fue otorgado por el Consorcio Europeo de Acreditación (ECA) a la Universidad de La Salle, Colombia.*



**E**l proceso de evaluación que tuvo una duración de más de un año, representa un hecho de gran importancia para el país, ya que le certifica a la opinión pública colombiana, a los empresarios en su rol de empleadores, y a los bancos como financiadores del emprendimiento, que en este mundo globalizado, los estudiantes y docentes de La Salle cuentan con todas las herramientas que les permiten estar en contacto con experiencias exitosas a nivel mundial, fruto del compromiso de La Salle en que el concepto de la internacionalización de la educación sea tan vivencial, como social y en esa medida real.

“La Salle celebra este año 50 años en Colombia. Esta es una oportunidad para reflexionar sobre los compromisos de nuestra misión y el trabajo hecho hasta ahora en el país. Estamos convencidos de que sólo a través de la educación de calidad, Colombia superará tantos años de oscuridad e incertidumbre. La educación no es un

juego, y ni que decir de su calidad. Necesitamos que la gente en otras latitudes comprenda y pueda ver aquello en lo que creemos firmemente, el poder de la educación para transformar sociedades. Estamos atentos ante la comunidad académica mundial con la esperanza de que nuestros inspiradores objetivos sean asumidos como un concepto para dar a las Instituciones de Educación Superior el entendimiento de que la educación internacional-internacionalización, por nombrarla así- no es una tendencia temporal si no una oportunidad para tener mejores profesionales, mejores ciudadanos, mejores personas”, asegura el Hermano Carlos Gómez Restrepo, Rector de la universidad de La Salle.

El proceso se desarrolló con el apoyo del Consejo Nacional de Acreditación en Colombia (CNA), ya que La Salle es la primera institución de educación superior colombiana en participar del proyecto CeQuint que liderado por 14 agencias europeas, busca reconocer a aquellas instituciones que logran incorporar una dimensión internacional e intercultural a la educación superior, lo que se traduce en que la certificación otorgada a La Salle es un sello que garantiza que la universidad ha incorporado con éxito un alto grado de internacionalización en el propósito, función y aplicación de la educación.

Al entregar la certificación, el grupo evaluador del Consorcio Europeo de Acreditación, señaló que: “la Universidad de La Salle demuestra un fuerte compromiso en la construcción, desarrollo y consolidación de procesos claros y coherentes de internacionalización que han tenido un impacto positivo recientemente, los cuales cuentan con el respaldo, tanto por la comunidad académica Lasallista, como por los grupos de interés”. Y agregó que la Universidad de La Salle basa su internacionalización en una visión clara altamente conectada al servicio de la sociedad por lo cual habla de

una internacionalización humanizada que "invita a una reflexión permanente sobre el ser humano y su papel en la sociedad del conocimiento".

“Se trata de la primera vez que el ECA entrega la certificación en Calidad de Internacionalización a una universidad fuera del continente europeo. El proceso requirió definir indicadores, recopilar información histórica, establecer diálogo con aliados internacionales, y una presentación en visita oficial del panel de expertos, presidido por el Profesor Hans de Wit, Director del Centro Internacional de Educación Superior (CIHE) en el Lynch School of Education, en Boston College, Estados Unidos”, añade el Rector de La Salle.

### **La internacionalización es un indicador importante de la calidad de la educación superior**

Tomado de <http://ecahe.eu/home/internationalisation-platform/about/>

En los últimos 25 años, la dimensión internacional de la educación superior se ha vuelto más importante que los gobiernos, las instituciones de educación superior y organismos de acreditación. La internacionalización se percibe como un factor clave para sociedades basadas en el conocimiento moderno; y ha estado en constante aumento en importancia. 1. instituciones de educación superior persiguen la internacionalización como una cuestión estratégica proactiva. La internacionalización del plan de estudios y del proceso de enseñanza y aprendizaje se ha convertido cada vez más relevante para las instituciones de educación superior y las diversas formas de educación transfronteriza han generalizado en Europa (por ejemplo, programas conjuntos).

Siguiendo esta tendencia, las instituciones y programas de educación superior han estado pidiendo la garantía de calidad (QA) a las agencias para incluir la internacionalización en su evaluación. Sin embargo, una metodología coherente, cualitativa no estaba disponible. La internacionalización es un fenómeno complejo y está fuertemente influenciada por el contexto en el que tiene

lugar. Como un concepto multidimensional, la realización de internacionalización varía ampliamente en diferentes contextos de educación superior. Esto significa que el contexto y las diversas formas en las que se operacionaliza necesitan ser tenidos en cuenta al evaluar la calidad de la internacionalización.

Sobre la base de estas observaciones, los miembros y socios del Consorcio Europeo para la Acreditación de la Educación Superior (ECA) han desarrollado una metodología para evaluar la calidad de la internacionalización. Esta metodología probada en doce países, es el primero en evaluar la calidad de la internacionalización de conformidad con las prácticas actuales de control de calidad internacionales.

### **¿Qué es ECA?**

Tomado de [http://ecahe.eu/w/index.php/Main\\_Page](http://ecahe.eu/w/index.php/Main_Page)

El Consorcio Europeo para la Acreditación en la Educación Superior (ECA) es una organización fundada en 2003 con el objetivo principal de trabajar en el reconocimiento mutuo de las decisiones de acreditación y aseguramiento de la calidad, en especial para los programas conjuntos para proporcionar una plataforma para el aprendizaje mutuo y la difusión de experiencias en prácticas de acreditación, así como proporcionar información transparente sobre la calidad y facilitar la internacionalización de las instituciones y estudiantes.

Para ver la noticia en la página web del ECA, favor visitar <http://ecahe.eu/certificate-for-quality-in-internationalisation-awarded-to-la-salle-university-in-colombia/>

Para conocer el resumen ejecutivo:

<http://ecahe.eu/certificates/certificate-for-quality-in-institutional-internationalisation-4/>

Constanza Triana  
Diana Carolina Rojas  
GJ Comunicaciones

UNIVERSIDAD DE  
LA SALLE

# Lasallistas crean procesador de papas fritas especial para el campo y conservante natural que reemplaza los químicos

**U**n rápido y versátil Procesador de Papas fritas modular para trabajo en el campo y un extracto de propoleo capaz de sustituir los conservantes químicos en la elaboración de yogurth son dos de las grandes novedades que presentan este semestre, los estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de La Salle, como resultado de una estrategia llamada, 'Proyectos Integradores' que incentiva el desarrollo de proyectos propios con el objetivo de "promover en los futuros ingenieros cuatro aspectos vitales en el ejercicio de su profesión, estos son: creatividad, capacidad de gestionar proyectos, ética y liderazgo, y por supuesto trabajo en equipo", asegura asegura Maximiliano Bueno, Director del Programa de Ingeniería en Automatización.

La primera gran novedad es el Procesador de Papas fritas modular para trabajo en el campo, diseñado y elaborado por estudiantes del programa de Ingeniería de Automatización. El aparato consiste en una máquina procesadora de papa diseñada para hacer 5 procesos: pelar, tajar, freír, dosificar y empacar este alimento. La máquina es capaz de procesar una libra de papa en 10 minutos. Las dimensiones del prototipo son de 65 cm de largo, alto y ancho. Su principal utilidad es que al ser funcional y modular permite usarse con facilidad en zonas rurales.

La segunda gran novedad, desarrollada por estudiantes del programa de Ingeniería de Alimentos fue la creación de un bioconservante de propoleo, es decir, una sustancia de origen natural capaz de impedir la acción de los microorganismos, muy útil para preservar alimentos, impidiendo su deterioro por un tiempo determinado, bajo ciertas

condiciones de almacenamiento. Este producto puede usarse como sustituto de los famosos y criticados conservantes químicos en la elaboración de yogurth tipo postre.

En el proceso de creación, los estudiantes recolectaron evidencia científica respecto a las propiedades antibacteriales y antifúngicas (toda sustancia que tiene la capacidad de evitar el crecimiento de algunos tipos de hongos o incluso de provocar su muerte) del bioextracto de propoleo, por lo cual, hoy es posible afirmar que en el yogurth tipo postre, se obtienen valores muy cercanos a los tradicionales (usando conservantes químicos) y exigidos por la ley. La principal utilidad del bioconservante es que su utilización en el yogurth tipo postre prolonga la vida útil del producto sin afectar, el sabor y calidad del mismo.

Un aspecto para destacar es que en general, la mayoría de los proyectos sin importar si son de ingeniería civil, industrial, eléctrica, ambiental, de alimentos o de automatización, tienen el componente de sostenibilidad, como una forma de los futuros ingenieros de evidenciar su conciencia ambiental y a la necesidad de responder a la necesidad mundial de promover el desarrollo sustentable y equitativo entendiendo que todos los habitantes del planeta están llamados a un cambio de actitud en busca de un futuro más próspero y seguro.

"En total participaron aproximadamente 300 estudiantes de 6 hasta 10 semestre. De los cuales 51% son hombres y 49% mujeres con edades promedio entre los 17 y 21 años. La mayoría se inclinaron por desarrollar proyectos relacionados

con dar soluciones para el sector agropecuario, asunto que tiene mucho sentido con los propósitos Lasallista de contribuir activamente en el desarrollo sustentable y sostenible del sector en Colombia.

“Al analizar el contexto latinoamericano, encontramos que Colombia tiene un bajo gasto en inversión en ciencia y tecnología tanto si se revisa la relación proporcional al PIB como al número de investigadores en ciencias agrícolas respecto a la población, por lo cual se hace necesario desarrollar procesos que generen impacto en la competitividad del sector agrícola y agroindustrial”, explica Liliana Peralta, Directora del Programa de Ingeniería de Alimentos.

### El ingeniero que Colombia necesita

A propósito de la presentación de proyectos de los estudiantes, la Facultad de Ingeniería de la Universidad de La Salle definió el perfil del ingeniero que Colombia necesita.

#### Aspecto: creatividad

(vital para proponer soluciones innovadoras)

¿Por qué?:

- Por la crisis por la que atraviesa el sector industrial en Colombia
- Por la mala preparación del sector para aprovechar los tratados de libre comercio establecidos recientemente
- Porque ayuda a la reducción del desempleo, ya que fomenta el emprendimiento.

#### Aspecto: trabajo en equipo

¿Por qué?

- Para planear soluciones con un abanico más amplio de acción
- Para ser receptivo con otras miradas ya sean de su misma disciplina o de otras
- Para hacer realidad que la unión hace la fuerza y demostrar que las diferencias suman, no restan

#### Aspecto: Gestión de Proyectos

¿Por qué?

- Para aprender a analizar, reflexionar, autogestionar y no sólo obedecer
- Para solucionar la urgente necesidad de que en Colombia las obras de ingeniería duren el doble del tiempo planeado y cuestan el triple del presupuesto inicial
- Para integrar cada día más elementos que maximicen los resultados

#### Aspecto: Ética y Liderazgo

¿Por qué?

- Porque como país necesitamos erradicar la corrupción
- La ética es el sello lasallista necesario para no caer en prácticas ilegales, lamentablemente muy arraigadas
- Para recuperar el liderazgo de la ingeniería, de tal forma que se salga de ese nicho “cómodo” de resolver problemas, que otros conciben; y sea proactiva
- Para aplicar los hallazgos de estudios e investigaciones en beneficio de todos y en particular de los menos favorecidos económicamente.

Constanza Triana  
Diana Carolina Rojas  
GJ Comunicaciones

# ¿Sabe usted qué es un **business solver**?

Un profesional que le ayuda a descubrir, analizar y resolver los problemas comerciales de su empresa

**G. M. Wilson**  
Creativo Comercial

(+ 57) 3105102373 - [consejerogerencial@une.net.co](mailto:consejerogerencial@une.net.co)  
[www.consejerogerencial.com](http://www.consejerogerencial.com)

# Plan de ¿Empresa?

## Utilice esta guía

*Hablando de rigurosidad científica empresarial, encuentro que por física pereza muchos emprendedores no hace un juicioso plan de negocios y menos un plan de empresa y luego se quejan porque las cosas no resultan. De varias fuentes como el Fonade, recopilé una guía que me parece muy completa para realizar el plan de empresa, de tal manera que si tiene dudas sobre algún punto o no lo ha resuelto aún, significa que su idea de negocio tiene fisuras por las que puede fallar. Le recomiendo que lo asuma con la mayor rigurosidad posible y se esfuerce; además una guía como esta le permitirá acercarse mucho a la posibilidad de que una entidad del Estado, cooperativa o bancaria le financie.*

**E**mpiece por el inicio, sea juicioso y recuerde: no se trata de quién es usted ni de lo que sabe sino de lo que desea y lo que hará para conseguirlo, dentro del marco de la ética y la legalidad. Usted es un producto sin terminar, por lo que quién es ahora resulta irrelevante y todos los días se aprende por lo que lo ahora sepa o no sepa, también es irrelevante.

**Resumen Ejecutivo:** (1 página) Presentación de los datos básicos del proyecto y del grupo de trabajo (Asesores y Emprendedores), que hacen parte del proyecto. Este punto se desarrolla al final.

### Estrategia Corporativa

**Concepto del Negocio:** Describa en forma concreta los objetivos que se persiguen con la puesta en operación del proyecto, actividades económicas a las que se dedicará, la función social que cumplirá, las necesidades del mercado a satisfacer, mercado objetivo, etc. Realice un proceso de Thinking Design y un riguroso Canvas. Si no sabe que son estas dos herramientas, averígüelo.

**Investigación de Mercados:** Describa su hipótesis de mercado y la metodología que utilizó para comprobarla. No inicie ningún negocio sin información.

**Definición de Objetivos:** Defina los objetivos a lograr con el desarrollo de su proyecto, teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y los demás que usted considere relevantes.

### Justificación y Antecedentes del Proyecto:

Justifique las razones para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta aspectos sociales, económicos, ambientales y las demás que usted considere relevantes para la justificación de su proyecto. Así mismo relacione los antecedentes del proyecto.

**Clúster o Cadena Productiva:** Indique a que clúster o cadena productiva se asocia el proyecto propuesto, identificando en qué fase de la cadena se integra digitar obligatoriamente

**Análisis del Sector:** Consigne el estudio realizado acerca del desarrollo tecnológico e industrial del sector; comportamiento del sector en los últimos 3 años, su evolución y tendencia prevista a corto, mediano y largo plazo.

**Parámetros Técnicos Especiales:** Cada sector empresarial tiene características especiales, si es así defínalos.

**Análisis DOFA:** El análisis debe contener la relación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se identifican en el producto. Esa relación debe complementarse obligatoriamente con una descripción del impacto estimado para cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas registradas. Adicionalmente, frente al impacto identificado, se debe describir la estrategia a seguir para mitigar o controlar los impactos negativos y conservar o sostener los impactos positivos.

**Infraestructura:** Relacione las máquinas a adquirir indicando la función de cada una de ellas en la producción o servicio, relacione el mobiliario y las herramientas a utilizar en su proceso productivo, indicando el costo unitario de adquisición de cada máquina, herramienta y mobiliario. Costo de construcción y/o remodelación de las instalaciones requeridas. Requerimiento de equipos, muebles e instalaciones para la parte administrativa y de gestión comercial. Establezca si estas forman parte de las inversiones fijas o se adquieren por el sistema de arrendamiento.

**Estructura Organizacional:** Describa la estructura organizacional incluyendo los niveles directivo, administrativo y operativo. Igualmente la conformación de la Junta Directiva, incluyendo la participación de cada uno de los miembros. Relacione los cargos previstos y el número de empleados por cada cargo.

**Resumen de las Inversiones Requeridas:** Defina las principales inversiones, aportes de los socios, recursos solicitados al Fondo Emprender

**Proyecciones de Ventas y Rentabilidad:** Resuma las cantidades a vender, los precios de venta estimados, por periodo, y la rentabilidad esperada el proyecto, en términos de la tasa interna de retorno.

**Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad:** Concretamente presente las principales bondades financieras y sustente la viabilidad comercial (mercados), técnica, ambiental, legal y operativa.

**Constitución Empresa y Aspectos Legales:** Especifique el Tipo de sociedad que conformaría, cuál es su estado legal actual; Legislación vigente (normas urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental) que regule la actividad económica, la comercialización de los Productos o Servicios, Normas o Política de distribución de utilidades.

**Gastos de Personal:** Registre los pagos estimados por concepto de salarios (sueldo, prestaciones

sociales, subsidios, parafiscales), pagos al destajo o jornales, honorarios a cancelar, una vez empiece a operar la empresa, identificando mensualmente los valores por cargo durante el primer año. Igualmente, registre los gastos o costos por concepto de dotaciones, uniformes.

**Gastos de Puesta en Marcha:** Relacione y Cuantifique los gastos por concepto de arranque y puesta en operación de la empresa, tales como registros, certificados, permisos, licencias, estudios, etc.

**Gastos Anuales de Administración:** Registre los gastos administrativos estimados, valorizados en forma anual, como servicios públicos.

**Fuentes de Financiación:** Especifique la cuantía de los aportes de los emprendedores, especificando si se trata de recursos en efectivo o aportes en bienes y servicios, estableciendo si los recursos se aplican a la etapa de implementación o a la etapa de operación del negocio. Si se tiene previsto incorporar recursos de crédito al negocio, se requiere contar con la información básica del crédito: cuantía, destinación de los recursos (para inversiones fijas, para capital de trabajo, etc.), plazo, forma de pago, tasa de interés etc. Igualmente, se hace necesario definir la Tasa de rentabilidad, efectiva anual, a la cual aspiran los emprendedores del negocio.

**Organismos de Apoyo:** Identifique y relacione las entidades tanto privadas como oficiales que vienen apoyando el proceso. Descripción del apoyo en la fase de definición del negocio, en la implementación del mismo. Describa el apoyo previsto para la etapa de operación del negocio.

**Formatos Financieros:** Realice un balance inicial y proyectado, Estado de Resultados y Flujo de Caja. Tenga en cuenta que los periodos de proyección (para n años) deberán estar en función de la naturaleza del negocio, no obstante en ningún caso n podrá ser inferior a 2.

**Egresos:** Ingrese la siguiente información: Índice de Actualización monetaria, que representa la tasa

anual de crecimiento esperada de los egresos, Inversiones Fijas y Diferidas a efectuar. También deberá ingresar en el respectivo cuadro los Costos de Puesta en Marcha.

**Capital de Trabajo:** Son los recursos que el emprendedor necesita para financiar la operación del negocio, suficientes hasta el momento de recuperar las ventas, como: adquisición de materia prima, adquisición de insumos, pago de mano de obra, costos de transportes, compra de materiales de empaque, arrendamientos, servicios públicos, etc. (costos operacionales).

**Metas Sociales del Proyecto:** Especifique cuales son las metas sociales a lograr con la puesta en marcha del plan de negocio.

**Empleo:** Para cada empleo directo a generar, deberá seleccionar el mes a partir del cual empezará a pagar el salario registrado, adicionalmente, debe seleccionar para cada uno de ellos que características de "población vulnerable" cumple, si es el caso.

**Emprendedores:** Ingresar en los campos de beneficiario con la opción si/no, igualmente debe ingresar el porcentaje de la participación accionaria para cada uno.

**Impacto Económico, Regional, Social, Ambiental:** Describa los aspectos de su Plan de Negocio que según su criterio generarían impacto Económico, Social y Ambiental cuantificando los resultados del impacto por ejemplo en generación de empleo directo en las diferentes fases del proyecto, ventas nacionales y exportaciones, cobertura de población objetivo, clientes, consumidores, y proveedores de materias primas e insumos, planes de mitigación ambiental, compensación, o corrección, y cuantificar su costo de implementación y mantenimiento.

## Estrategia de Negocios

**Concepto del Producto o Servicio:** Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio (por Ej. Si el B/S es de

consumo directo, de consumo intermedio, etc.), diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia.

**Análisis de Mercado:** Elabore un diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos; defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita, magnitud de la necesidad, otro; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento), importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países); Relacione los productos sustitutos y productos complementarios.

**Análisis Psicográfico:** Perfil del Consumidor y/o del cliente.

**Potencial del Mercado en Cifras:** Resuma con cifras el potencial de mercados regionales, nacionales e internacionales que tiene el bien o servicio.

**Análisis de la Competencia:** Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Análisis del costo de mi producto/servicio frente a la competencia; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes; Segmento al cual está dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

**Ventajas Comparativas, Competitivas y Propuesta de Valor:** Ventajas más destacadas (comerciales, técnicas, operacionales, financieras, etc.) del producto o servicio, que según su criterio le permitirá asegurar el éxito y valores agregados con respecto a lo existente o la competencia.

**Estrategias de Producto o Servicio:** Aspectos diferenciales

**Estrategias de Precio:** Presente un análisis competitivo de precios, precio de lanzamiento,

punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios. Explique la manera mediante la cual definió el precio.

**Estrategias de Comunicación:** Explique la estrategia de difusión de su producto o servicio; explique las razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. Relacione y justifique los costos.

**Estrategias – Plan de ventas:** Describa la táctica de su proceso de colocación del producto o servicio en el mercado.

**Estrategias de Distribución:** Especifique alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física nacional o internacional, estrategias de ventas, presupuesto de distribución, tácticas relacionadas con distribución, canal de distribución a utilizar. Estrategias de comercialización.

**Estrategias de Promoción en canales:** Explique o describa la estrategia de Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción, Costo estimado de promoción lanzamiento y publicidad del negocio. Precio de lanzamiento y comportamiento esperado del precio (tasa de crecimiento)

**Estrategias de Servicio:** Relacione los procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago de la garantía ofrecida, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

**Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo:** Cuantifique y justifique los costos en que se incurre

en las estrategias de mercadeo antes relacionadas (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

### **Estrategia de Producción**

**Estrategias de Aprovisionamiento:** Describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago o por volumen, en caso afirmativo establecer las cuantías, volúmenes y/o porcentajes etc. Definir si los proveedores otorgan crédito, Establezca los plazos que se tiene para efectuar los pagos.

**Ficha Técnica del Producto o Servicio:** Describa las características técnicas del producto o servicio a desarrollar: capacidad, cualidades, diseño, tamaño, tecnología, características fisicoquímicas, condiciones climáticas, factores ambientales, características de empaque y embalaje, almacenaje, etc.

**Estado de Desarrollo:** Describa del estado del arte del bien o servicio o el avance que se tiene del nuevo bien o servicio a desarrollar.

**Descripción del Proceso:** Relacione y Describa en forma secuencial cada una de las actividades y procedimientos que forman parte del flujo del proceso de producción de su producto o servicio En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer diagrama de flujo de proceso, e insertarlo como archivo adjunto)

**Necesidades y Requerimientos:** Relacione las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción de su producto por cada unidad de producto y por período de producción; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; capacidad instalada requerida; mantenimiento necesario; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación del PRESUPUESTO requerido para el cubrimiento de las necesidades y requerimientos.

**Plan de Producción:** Tomando como referencia el plan de ventas, establezca las cantidades a producir

por período, teniendo en cuenta las políticas de inventario de acuerdo con la naturaleza del negocio. Programa de producción (cuantifique la producción de unidades de producto por periodo de tiempo; por Ej. Cajas de tomate por /mes, numero de almuerzo producidos y vendidos por mes, Etc.), presente el incremento de la producción en el tiempo por Ej. primer mes = 0 cajas de 50 unidades,.....quinto mes = 300 cajas de 50 unidades, ....sexto mes= 400 cajas de 50 unidades, ... mes n= 1000 cajas de 50 unidades

**Plan de Compras:** Consumos Por Unidad de Producto. Basado en el Plan de Producción, identifique, describa y justifique la cantidad de cada insumo que se requiere para producir una unidad de producto, registrando la información requerida por el sistema.

**Costos de Producción:** Relacione el Costo de las materias primas (definiendo precio por unidad de medida), precios actuales, y comportamiento esperado y/o tendencias, Costo de los insumos (definiendo precio por unidad de medida). Costo de transporte de productos terminados. \$/ por unidad de medida. Costos de los materiales de empaque. Costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año). Costo de mantenimiento de instalaciones.

En los casos en los que sea necesario establecer costo de repuestos. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, o de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa por periodo (Ej.: por semana, por mes, etc.). Costo de mano de obra directa por periodo en horario normal. En los casos que se requiera, establecer si existe estacionalidad en el requerimiento de mano de obra para la operación del negocio.

Costos adicionales de mano de obra directa por concepto de labores que se deben desarrollar en horas extras. Costo por periodo de mano de obra indirecta. Costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción. Costos estimados de mantenimiento y repuestos para el componente productivo del negocio.

## Plan Operacional

**Objetivos específicos:** Describa los objetivos operacionales.

**Metas:** A cada objetivo insértele un indicador de tiempo y un indicador de cantidad.

**Estrategias:** Describa cómo logrará cada meta

**Actividades:** Despliegue las estrategias en actividades, cada una con un indicador de proceso, un indicador de resultado, su costo y el responsable (cuando es distinto al emprendedor)

**Cronograma de Actividades:** Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos en el cual se desarrollará el plan de negocio, a través de esta herramienta se podrá hacer seguimiento a los avances, utilización de los recursos y gestión, con el fin de observar en forma clara la realización del proyecto. Para cada actividad registre las metas a lograr y los requerimientos de recursos por período.

**Cuadro de costos comerciales:** Costos de comunicación, mercadeo, publicidad, relaciones públicas, servicio al cliente y ventas.

**Proyección de Ventas:** Defina cantidades de ventas por periodo (mensualmente, trimestralmente, o semestralmente, el primer año y los totales por año, para el periodo de evaluación del negocio (este periodo es variable acorde con la naturaleza del negocio), teniendo en cuenta las demandas estacionales en caso de presentarse, así como los aumentos. Determine los ingresos (en \$) de acuerdo a la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas. La proyección de ventas debe ser producto de un análisis en el que se haya utilizado un método de proyección como los relacionados en la caja de selección que ofrece el sistema. Explique cuál es la fuente de los datos históricos y las razones por las que se utilizó el método seleccionado.

**Política de Cartera:** Defina si dadas las condiciones del mercado se requiere otorgar crédito a los clientes. En caso afirmativo establecer los plazos de la cartera y los porcentajes respecto del valor de la venta.

**Anexos:** Documentos relacionados. 

# ¿Y tú? ¿Quién te crees?

Es tiempo de volver a empezar,  
es tiempo de una reconstrucción de la realidad

*Hace poco leí el letrero de una entidad del Estado que decía: Dirección de Cultura Ciudadana y aunque en su filosofía es un ente bien concebido, creo que su gestión debería ser mucho más importante en la ciudad, pues cultura, como ellos bien lo entienden no se circunscribe sólo a las artes, a la promoción de lectura o la promoción de expresiones pluriétnicas. Cultura incluye la construcción de una conciencia y una entidad comportamental colectiva que identifica a una comunidad y que dado el supuesto libre albedrío y el libre desarrollo de la personalidad, se ha desdibujado hasta el punto en el que no podemos definirnos como "pertenecientes" a un conglomerado urbano.*

**D**e ninguna manera podemos limitar la libre expresión de los sujetos ni la puesta de manifiesto de su identidad personal, sin embargo, la falta de definición un modelo de ciudadano y de cultura de ciudad, que no pueden ser consuetudinarios sino contruidos.

Aunque suene a ambigüedad, debemos ser lo suficientemente auténticos y diferentes en nuestra identidad personal así como lo suficientemente homogéneos en nuestro comportamiento ciudadano.

El claro ejemplo es la "Cultura Metro" en Medellín.

Esa construcción de cultura ciudadana inicia por una pregunta: ¿Qué piensa un pueblo de sí mismo? Cuando las respuestas le dan estructura a un inconsciente colectivo, tenemos como resultado una identidad ciudadana, sin embargo, cuando las respuestas son tan disímiles nos encontramos ante una agrupación de personas que viven juntas pero que no representan una comunidad.

La identidad de un pueblo depende de su idea de verdad y de los mitos sociales a los cuales responde: las realidades subjetivas determinan los comportamientos individuales pero cuán conscientes somos de la necesidad de construir realidades colectivas.

Sí, me puede acusar de un poco retrograda y rousseauiano, incluso de maquiavélico, pero lo cierto es que en realidad la cultura ciudadana sí necesita dirección.

Cómo reconstruir el comportamiento urbano hacia una nueva identidad urbana. Aunque se podría manipular al ser humano, su volatilidad siempre lo encaminará al error.

Sin embargo es posible la educación profunda desde los modelos de pensamiento arquetípicos. Se le deben dar a los sujeto modelos reales e ideales a los cuales seguir. Hace algunos años esto era posible.

Algunos nos criamos viendo en televisión a la Liga de la Justicia, pero la generación posterior se crio con la imagen del narcotraficante que le compra cosas al pueblo, hace lo que quiere, tiene lo que quiere, las mujeres lo desean y las madres le rezan. Es obvio que tenemos algo que corregir.

Si tenemos en cuenta que la verdadera educación no es la escolaridad, sino que además de escolaridad son los valores, los modales y la capacidad de producir dinero desde la ética y la legalidad, debemos crear un escenario donde los sueños sean posibles mediante la imitación de modelos de vida acordes con el discurso de un modo de vida mejor. No es lo que sucede.

Los sociólogos y psicólogos conservadores ya nos lo han dicho hasta la saciedad: el secreto está en una acción que para nada es ideal pero que en la práctica mueve al mundo: no le entregue la razón de lo correcto ni de la concepción de la realidad al sujeto, entréguela al modelo.

Pues cada sujeto en el mundo tiene su propia versión de lo correcto y su propia versión de la realidad lo que en la convivencia cotidiana nos impide comprendernos.

Por una parte, la imagen de éxito y de buena calidad de vida está tergiversada y por otro lado, la sobrelegislación impuesta por el Estado confunde el comportamiento.

Los sujetos simplemente no saben qué creer o qué es lo mejor para creer: desde el deber ser ¿Quién es un padre, quien es una madre, cómo es un verdadero hombre, cómo es una verdadera mujer, cómo son un niño y una niña exitosos? Teniendo

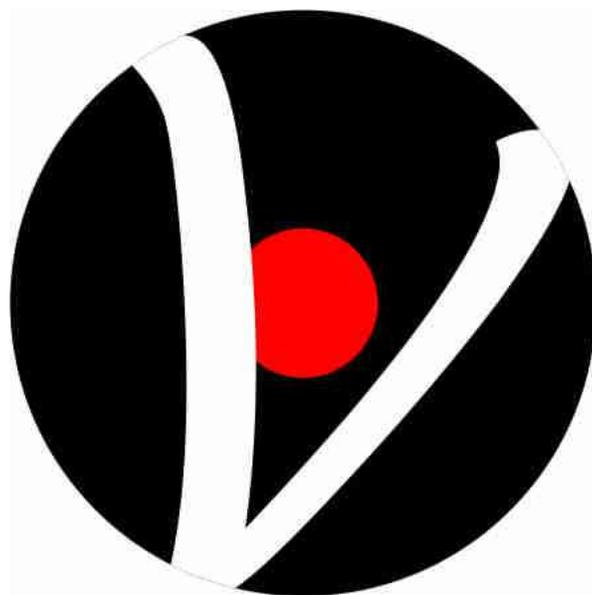
como base que todos los seres humanos estamos en la senda de la búsqueda de la felicidad.

Aunque esto me parece aterrador, me doy cuenta de que para la transformación de la cultura ciudadana debemos tener un "master mind" que dirija una orquesta educativa de modelos de comportamiento. Y aunque es un procedimiento que podemos llamar regresivo, deberemos privilegiar el comportamiento subjetivo e individual en la intimidad y el sujeto privado y hacer relevante un modelo de comportamiento abierto y social en lo público.

Es precisamente un volver prácticamente a cero para arrancar de nuevo una reconstrucción de la cultura ciudadana. Es una obligación diseñar ese modelo de "sujeto" y refrendar un mundo de lo correcto en el comportamiento en lo público, y en cuanto al error, no castigue el hecho, presente una alternativa de modelo que permita la inclusión de las diferencias. 

## Estamos en pruebas

**Le invitamos a que entre y nos ayude a mejorar nuestro sitio web:**



**Las Vacantes.com**  
Creemos en tu futuro

# Indicadores de servicio: Desempeño, coherencia y alineación

*En esta entrega correspondiente a la identificación y análisis de las mejores prácticas en servicio al cliente, hablaremos de un aspecto determinante y crucial para los directivos y profesionales que laboran en el tema: los indicadores de servicio.*

En el contexto más simple, definimos indicadores como aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. En otras palabras se trata de medir haciéndolo en forma correcta.

El propósito es que un buen indicador sienta las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Los expertos recomiendan a la hora de su creación, que los indicadores reflejen datos veraces y confiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son poco claros, su interpretación será complicada y por ende, el cumplimiento de los mismos dará como resultado una interpretación equivocada de la realidad empresarial.

## **Condiciones de los indicadores**

La importancia de un indicador, entre otras, es determinar si un proyecto, un área, un proceso, una actividad o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos previamente planteados en los planes estratégicos. El líder de cada proceso, para hablar en términos de aseguramiento de la calidad, es quien suele establecer los indicadores de gestión conjuntamente con el jefe de calidad, los cuales son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

En forma genérica podemos hablar de unas condiciones que deben presentar los indicadores: representar una unidad de medida gerencial que permita evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades frente a sus sectores y públicos de interés; producir información para analizar el desempeño de

cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados; detectar y prever desviaciones que no estén alineadas con el logro de las metas, la definición estratégica, los objetivos institucionales y los planes de desarrollo empresarial; y finalmente deben llevarnos a generar alertas para la toma de decisiones.

Lo anterior nos remite a la necesaria aplicación del concepto de alineación de indicadores, aspecto que detectamos en procesos de consultoría y sobre el cual hablaremos en esta disertación más adelante.

## **¿Por qué y para qué medimos en las organizaciones?**

En administración decimos que si no implementamos una cultura de la medición de lo que hacemos, no podremos ejercer un control con generación de valor para las compañías. Y si no aportamos valor se distorsiona el concepto de dirección empresarial como base para el mejoramiento permanente de la gestión en busca de la rentabilidad y la generación permanente de nuevos negocios.

Lo anterior nos obliga a referirnos tangencialmente acerca de los entornos abiertos altamente competitivos que influyen en nuestras compañías. La libre competencia ha generado una dinámica de mercados cada vez más cambiantes y diversos. Las características de la relación oferta / demanda han propiciado el nacimiento de nuevas tendencias en el consumo y nuevos enfoques en las relaciones comerciales entre las compañías y sus nichos. De ahí surgen usuarios más informados, exigentes, propositivos, desconfiados y con mayor capacidad

de análisis en la toma de la decisión de compra e incluso en la forma cómo consumen sus bienes y servicios.

Las transformaciones constantes en el ambiente de los negocios hacen necesario que las empresas, dependiendo de las particularidades de su sector, implementen estrategias para mantener e incrementar su participación de mercado bajo estas condiciones. Ellas deben tener claro cómo analizar y evaluar los procesos inherentes a su negocio, es decir, establecer sistemas de medición del desempeño.

La medición del desempeño (y esto aplica perfectamente para el tema del servicio y otros componentes primarios de la cadena de valor) comporta una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, mejorar y regular las actividades de una empresa.

Medimos porque necesitamos tomar decisiones a todo nivel jerárquico, porque necesitamos conocer la eficiencia de nuestros procesos, porque se requiere saber si estamos transitando o no el camino trazado desde la gerencia y la alta dirección, porque queremos saber cómo podemos mejorar la gestión de todas las áreas de la empresa, y principalmente porque necesitamos saber qué sucede al interior de la compañía en tiempo real en términos de eficiencia o ineficiencia.

Si hablamos de utilidades y aportes de los indicadores a la toma de decisiones asertivas para la gerencia, mencionamos que nos ayudan a: interpretar la realidad de la gestión, a tomar medidas cuando se presentan desviaciones en las variables predefinidas, a introducir cambios o modificaciones en los procesos y sus actividades cuando haya lugar, a analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad por periodos de tiempo, a establecer la relación existente entre la producción de los negocios de la compañía con respecto a sus niveles de rentabilidad, a direccionar los planes financieros, a relacionar la productividad con la escala salarial del personal analista de back y front office, a medir la situación de riesgo de la

empresa y a proporcionar las bases para el direccionamiento estratégico.

### **Aspectos del servicio susceptibles de medición**

En servicio al cliente es necesario que los indicadores se orienten al aumento en la satisfacción, al mejoramiento de la imagen y posicionamiento de las marcas, a facilitar la eficacia en la gestión de los representantes comerciales y a mejorar el alcance de las estrategias y actividades del plan de marketing.

Adicionalmente se debe tener en cuenta el concepto de “calidad de atención al cliente”, en el cual se involucra la medición de los momentos de contacto inherentes a la atención y la percepción que él mismo construye en su ideario, es decir, la “experiencia”.

No todo puede ser medido. Se aconseja entonces que la medición se oriente hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en el pasillo o experiencia del cliente. Por lo tanto las métricas nos deben ayudar a medir los aspectos esenciales que inciden en la calidad de servicio. Si lo hacemos con cierta rigurosidad y periodicidad, podremos alinear los procesos, a estandarizarlos y automatizarlos, para identificar los canales más adecuados.

Mencionamos a continuación algunos componentes como guía para el establecimiento de métricas en el tema del servicio al cliente, advirtiendo que su implementación y adaptación depende de las particularidades de cada compañía.

-Satisfacción: se hace necesario relacionar el porcentaje o cantidad de usuarios que presentan un contacto real y existente con la compañía mediante una queja o reclamo, frente al total de contactos atendidos en determinado periodo de tiempo. Lo que se espera es que sea un indicador que disminuya paulatinamente si se implementa una adecuada gestión del servicio al cliente. Si los procedimientos desde calidad son construidos de “cara al cliente” y actualizados de manera permanente, si hay una estrategia de acuerdos de niveles servicio negociados con todas las áreas estratégicas para garantizar que todas tengan al

cliente como su prioridad, se esperarí que las quejas y reclamos presentadas por los usuarios disminuyan progresivamente.

-Calidad: medido como el porcentaje de interacciones solucionadas en un solo contacto sobre el volumen total de interacciones reportadas entre el cliente y la compañía. Este indicador mide la cantidad de interacciones cerradas satisfactoriamente por parte del personal analista de back y front office. Los expertos advierten que el porcentaje alcanzado debe ser superior al 85% para mostrar realmente que los analistas de back y front office presentan empoderamiento.

Los indicadores de calidad bien implementados dan cuenta que la empresa tiene procedimientos claros, ágiles y concebidos a partir de las necesidades de los clientes, es decir, de afuera hacia adentro. Con esto se disminuye uno de los GAPS más frecuentes que hemos detectado en las compañías: la idea de servicio que se gesta al interior de la empresa no tiene relación con el servicio que esperan recibir los usuarios.

La mayor importancia de este indicador es que nos permite generar escenarios creativos de prontitud para garantizar que el analista de front office tenga siempre el respaldo de un funcionario de back office para ayudarlo a dar respuesta inmediata al cliente.

-Retención de clientes: se logra con la relación existente entre los clientes retenidos que solicitan el retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan. Su importancia radica en que muchas empresas lo agregan a sus índices de medición del desempeño y no es un dato menor, porque para gestionarlo se aconseja la gestión de elementos como las habilidades de comunicación interpersonal, el rendimiento de la infraestructura de servicio y trámite efectivo de los casos. El GAP correspondiente a este indicador suele ubicarse entre la percepción de la administración –gestión- de la retención de clientes frente al nivel real de la retención de clientes alcanzado.

-Costos por atención: permite a la empresa medir lo que cuesta cada interacción de acuerdo al canal de

servicio utilizado. Comporta un análisis y una correlación de los contactos por horarios específicos, por analista y por canal. La importancia de este indicador para la empresa radica en que da pautas para tomar acciones con respecto al tipo de canal que a un menor costo le produzca a los clientes una máxima satisfacción de sus necesidades.

-Rotación de personal: se logra mediante la cuantificación de analistas front y back office (y en muchos casos de atención telefónica aportados por los outsourcing contratados) que se retiran por determinado periodo de tiempo contra el total de analistas utilizados. La importancia de este tema es evidente y creciente, debido a que servicio al cliente es un tema que requiere entrenamiento intensivo y permanente para quienes trabajan en él.

El verdadero aporte de valor para la compañía es convertir su gestión en rentabilidad. Por lo tanto el aumento en la rotación del personal, además de resultar muy onerosa, puede evidenciar que no existen motivaciones laborales, económicas y de desarrollo humano para producir los resultados en satisfacción de cliente y en excelencia en el desempeño. Se afecta entonces el mínimo nivel de compromiso que se requiere y ni hablar del concepto de sentido de pertenencia. Tristemente, este indicador en muchos países latinoamericanos no se tiene en cuenta debido a la baja remuneración de los empleados de front y back office, lo cual conlleva a una inestabilidad y una alta rotación. Lo anterior significa que en muchas de nuestras naciones el servicio sigue siendo un área marginal y no estratégica para las compañías.

-Tiempos con el usuario: La cantidad de tiempo que los analistas gastan en el teléfono, en el correo electrónico o en los instantes de contacto face to face con los usuarios en los canales presenciales es otro indicador de servicio. Este indicador ha sido duramente golpeado por los rígidos sistemas que afectan la prestación del servicio en varios países latinoamericanos. Sectores como salud, el sistema financiero, las compañías de seguros y la administración pública disponen de bajos recursos en sus estructuras de servicio para atender la

creciente demanda de los usuarios, lo cual afecta los tiempos de atención y respuesta.

Una actividad muy común es medir la duración de las llamadas que los clientes hacen a los centros y canales de servicios para establecer un promedio de tiempo que sus analistas de front y back office deben disponer en cada contacto. Sin embargo, en sectores como la salud se han acortado los tiempos en detrimento de la calidad del servicio y satisfacción de los usuarios.

### Alineación de indicadores

La importancia de alinear los indicadores de servicio (pasando por los administrativos y operacionales en todas las etapas de la cadena de valor) desde su definición y diseño, radica en dar respuesta al direccionamiento estratégico que adopta la compañía, el cual se constituye en hilo conductor de

toda la gestión y que más adelante servirá para adaptarse al entorno y a los retos de las fuerzas del mercado.

Planteamos un esquema simple que exige tener en cuenta los preceptos estratégicos emanados desde la alta dirección y demás definiciones adoptadas por las áreas. Si los indicadores son coherentes con esos lineamientos, los procesos y actividades a los que corresponden mantendrán la cohesión del lenguaje definido para toda la organización.

Sergio A. Hernández Chalarca  
Consultor empresarial con sede en Bogotá  
Especialista en marketing estratégico  
Twitter: @SHConsultoria  
Email: [escueladelservicio@gmail.com](mailto:escueladelservicio@gmail.com)

