

Introducción

El mundo actual es globalizado y altamente cambiante. Las empresas modernas enfrentan retos a cada momento y esto les exige ser dinámicas en su forma de hacer frente a cada problema. Las principales herramientas han cambiado; así, se abandonó la calculadora y la máquina de escribir por las supercomputadoras; igualmente, los télex y los telégrafos fueron reemplazados por el fax y el correo electrónico y, últimamente, por el *chat*. Todos estos cambios han originado que aquellas formas de medir o analizar el desempeño de una empresa sean cuestionadas. Actualmente el valor no es financiero, los intangibles son las fuentes de valor. Entonces surge una duda, ¿cómo medir valores intangibles?

Esto centra la necesidad de responder a las preguntas: ¿cómo pueden las empresas elaborar o aplicar estrategias sin dejar de lado factores intangibles?; ¿es posible aplicar modelos blandos o de viabilidad en nuestro país?; ¿se puede hacer seguimiento a una estrategia basada en modelos dinámicos de gestión? Todas estas incógnitas y otras más dejan abierto un espacio muy grande para realizar aportes en busca de una solución moderna y acorde con el mundo que nos toca vivir.

Para responder a estas preguntas se han evaluado diferentes sistemas dinámicos y se han revisado las teorías de Forrester (1960), Beer (1970),

Checkland (1981), Wilson (1991) y, como apoyo de la estrategia, Kaplan y Norton (2001). Una vez evaluadas todas estas teorías, se extrajo los mejores aportes de cada una con el propósito de elaborar una herramienta metodológica que nos permita elaborar un modelo de gestión propio.

Como resultado de este análisis se ha diseñado un modelo de gestión. Este se inicia con el aporte de Stafford Beer, la aplicación del Pesteli y el juego de actores para poder obtener un mapeo de los problemas de la empresa en forma de debilidades y amenazas. Como paso siguiente se aplica la técnica CATDWE, para obtener una definición básica del problema. Una vez definido el problema, se aplica el análisis de Wilson para identificar los flujos básicos de información y los necesarios para la empresa, terminando con la aplicación de la Cruz de Malta. Esto nos permite conocer a ciencia cierta cuál es la necesidad de corregir ciertos flujos de información y establecer una estrategia. Y, sobre los indicadores hallados en el paso previo, se establece una mezcla de tablero dinámico con sistemas dinámicos para realizar el seguimiento y la proyección de escenarios de nuestra nueva estrategia.

Con la aplicación de la prueba en la empresa Maderera MPPC se comprobó la utilidad y la potencia del modelo propuesto. Se pudo identificar cuál es el problema de tipo blando que afecta a la empresa y, mediante la aplicación del modelo obtenido, se estableció una estrategia que permita superar el problema identificado.

Además, el modelo permitió establecer cuál es la relación que existe entre este problema y otros que presenta la empresa. En este caso en particular, se define el problema principal como un problema de comunicación efectiva que afecta a los diferentes niveles y procesos de la empresa, lo que la hace vulnerable y afecta su viabilidad.

El modelo tiene también un soporte de sistemas de información que comprenden *software* y *hardware* de apoyo que permiten brindar información en plazos más cortos. Es quizá este soporte el que le da mayor dinamismo al modelo al permitir analizar las variables y su aporte en la utilidad esperada antes de hacer modificaciones. Esto permite crear escenarios que sirvan para una toma de decisiones efectiva. Para el presente caso de estudio se eligió el Vensim, por su capacidad para modelar y contar con un tablero

dinámico y una base de datos que permiten generar escenarios. En función de esto, se propone una estructura básica de soporte tecnológico para la empresa Maderera MPPC.

Este modelo rescata los fundamentos teóricos de los diferentes marcos teóricos analizados y realiza una simbiosis para obtener una herramienta de solución de los problemas percibidos. Este tipo de metodologías, conocidas como de sistemas blandos, no se encuentra debidamente difundido en el ámbito empresarial, por lo cual la metodología desarrollada sistematiza y estructura la solución de problemas de las organizaciones dándole mayor importancia a la percepción del individuo.

Existen algunos factores de éxito, tales como la visión integral de la empresa, el manejo de información y el soporte tecnológico adecuado, que permiten implementar las reformas en la empresa. Estas implementaciones tendrán seguimiento durante su implantación mediante un tablero de mando dinámico, el cual retroalimentará al modelo.

De la aplicación de esta metodología en la empresa Maderera MPPC pudimos concluir que la empresa está respondiendo de manera limitada al explotar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades. Estas debilidades, bajo nivel tecnológico, comunicación ineficaz y una débil situación financiera, están mermando las oportunidades de desarrollo de la empresa. Además, la empresa no aplica acciones que le permitan afrontar los riesgos potenciales del mercado.