



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Calificación de Clientes como herramienta clave para la toma de decisiones: Principales criterios aplicados en la gran empresa manufacturara de Manizales

Manuel Mejía Arango

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2015

Calificación de Clientes como herramienta clave para la toma de decisiones: Principales criterios aplicados en la gran empresa manufacturara de Manizales

Manuel Mejía Arango

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Perfil de Profundización

Director:

Óscar Eduardo Meza Aguirre

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2015

Resumen

La calificación de clientes es una herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas y debe contemplar diversos criterios que permitan medir a los clientes de forma integral. El objetivo de este es identificar el estado de la práctica de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y su incidencia en el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos. A partir de la revisión teórica y de los resultados de las entrevistas realizadas a las empresas investigadas, se propone una metodología sencilla para realizar la calificación de clientes teniendo en cuenta diferentes criterios cuantitativos y cualitativos que permitan obtener una medición integral de su importancia de acuerdo a las prioridades y objetivos de la organización. Se concluye que las empresas objeto de estudio reconocen la importancia que merece la calificación de clientes pero el 50% no aplica una metodología para realizar este ejercicio y además se tienen en cuenta muy pocos criterios en el proceso, impidiendo obtener una calificación integral que permita conocer la importancia real que merece cada cliente.

Palabras clave: Calificación de clientes, toma de decisiones, criterios de calificación de clientes.

Abstract

Customer scoring as a key tool for decision making: Main criteria applied in the large manufacturing companies of Manizales

Customer scoring is a key tool for decision making in business and must consider several criteria to measure customers holistically. The objective in this paper is to identify the state of the practice of customer scoring in the large manufacturing enterprises of Manizales and its impact on the decision making process related to them. Based on the theoretical review and the results of the surveys conducted on the investigated companies, a simple

methodology is proposed for customer scoring, considering different quantitative and qualitative criteria for obtaining an integral measure of customer's importance according to the priorities and objectives of the organization. It is concluded that the companies under consideration recognize the importance of customer scoring, but 50% does not apply a methodology to perform this exercise and also a very few criteria are taken into account during the process, which keeps them from obtaining a holistic scoring and realize the real importance of each one.

Key words: Customer scoring, decision making, customer scoring criteria.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Lista de Figuras	X
Lista de Tablas	XI
Introducción.....	1
Justificación	4
Antecedentes de Investigación	6
Pregunta de Investigación	10
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
1. Marco Contextual	12
1.1 Manizales.....	12
1.1.1 Ubicación.....	12
1.1.2 Demografía.....	13
1.1.3 Educación.....	13
1.1.4 Economía.....	13
1.2 Contextualización Empresarial - Manizales.....	13
1.3 Mapa Empresarial del Sector Industrial en Manizales.....	18
2. Marco Conceptual	19
2.1 Organización, Empresa y Administración	19
2.1.1 Organización	19
2.1.2 Empresa	20
2.1.3 Administración.....	20
2.2 Teoría de la Decisión	22

2.2.1 Pasos para la Toma de Decisiones.....	24
2.2.2 Modelos de Racionalidad.....	25
2.2.3 Criterios Éticos para la Toma de Decisiones	27
2.2.4 Participación en la Toma de Decisiones.....	27
2.2.5 Enfoques para la Selección de Alternativas.....	29
2.2.6 Tipos de Decisiones según Naturaleza de los Problemas.....	29
2.2.7 Niveles de Decisión	30
2.2.8 Condiciones de Decisión.....	31
2.2.9 Modelos para la Toma de Decisiones:.....	31
2.2.10 Herramientas y Técnicas para la Toma de Decisiones.....	35
2.2.11 Características de los Grupos o Comités.....	38
2.3 Criterios para la Toma de Decisiones y la Calificación de Clientes	39
2.3.1 Contribución Marginal.....	41
2.3.2 Utilidad Neta.....	42
2.3.3 Volumen de ventas	42
2.3.4 Facturación Total	43
2.3.5 Rentabilidad.....	43
2.3.6 Relación Comercial.....	43
2.3.7 Frecuencia de Compra.....	44
2.3.8 Modalidad de Pago	44
2.3.9 Potencialidad del Cliente	45
2.3.10 Antigüedad del Cliente	46
3. Metodología	48
3.1 Enfoque Metodológico	48
3.2 Instrumentos Metodológicos	48
3.3 Fuentes de Información.....	49
3.3.1 Directivos de Grandes Empresas Manufactureras de Manizales.....	49
3.3.2 Representante Gremial	54
3.3.3 Experto.....	54
3.4 Diseño de los Instrumentos de Recolección de Información	55
3.4.1 Encuesta Directivos Empresas.....	55
3.4.2 Entrevista Representante Entidad Gremial	56

3.4.3 Entrevista Experto.....	57
3.5 Análisis de los Resultados	57
4. Resultados	58
4.1 Información General	58
4.2 Calificación de Clientes	60
4.3 Toma de Decisiones Relacionadas con los Clientes.....	74
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	88
Conclusiones	88
Recomendaciones.....	92
Propuesta Metodológica para la Calificación de Clientes.....	94
Cumplimiento de Objetivos.....	101
Anexos	103
A. Anexo: Clasificación Industrias Manufactureras (Sección C CIU)	104
B. Anexo: Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande	109
C. Anexo: Grandes Empresas Manufactureras de Manizales según Número de Empleados	110
D. Anexo: Grandes Empresas Manufactureras de Manizales según Valor de Activos.....	111
E. Anexo: Número de Empleados y Valor de los Activos de la Industria Licorera de Caldas	112
F. Anexo: Encuesta Realizada a Directivos de las Grandes Empresas Manufactureras de Manizales.....	114
Lista de Referencias.....	119

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1: Esquema Metodológico de la Investigación	49
Figura 2: Práctica de calificación de clientes.....	61
Figura 3: Frecuencia de los ejercicios de calificación de clientes.....	61
Figura 4: Tipo de participación en ejercicios de calificación de clientes.....	63
Figura 5: Tipo de participantes en los ejercicios de calificación de clientes	64
Figura 6: Consenso en el ejercicio grupal de calificación de clientes.....	66
Figura 7: Responsable de calificación individual o sin consenso	66
Figura 8: Criterios de calificación de clientes utilizados	70
Figura 9: Número de criterios de calificación de clientes utilizados.....	71
Figura 10: Criterios más importantes para la calificación de clientes	72
Figura 11: Divulgación del <i>ranking</i> de clientes más importantes.....	74
Figura 12: Participación en la toma de decisiones relacionadas con clientes	75
Figura 13: Participantes en la toma de decisiones relacionadas con clientes	77
Figura 14: Responsable de decisiones individuales o sin consenso	78
Figura 15: Criterios para la toma de decisiones relacionadas con clientes	79
Figura 16: Número de criterios aplicados en la toma de decisiones relacionadas con clientes	80
Figura 17: Criterios más importantes para la toma de decisiones relacionadas con clientes	82
Figura 18: Enfoque de soluciones ofrecidas por las empresas encuestadas	84
Figura 19: Uso de herramientas para la toma de decisiones	85
Figura 20: Importancia de criterios para la toma de decisiones y calificación de clientes	87

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Principales empresas industriales de Manizales por subsector	18
Tabla 2: Características de las decisiones programadas y no programadas	30
Tabla 3: Población objeto de estudio	51
Tabla 4: Divisiones CIU de la población objeto de estudio y número de casos ..	52
Tabla 5: Simulación de tamaños de muestra con diferentes proporciones (P).....	53
Tabla 6: Resumen proceso de inclusión	54
Tabla 7: Participación de las empresas que respondieron a la encuesta.....	59
Tabla 8: Cargos de las personas que diligenciaron las encuestas.....	59
Tabla 9: Matriz para definir las escalas de los criterios cualitativos	97
Tabla 10: Listado de clientes de la empresa	98
Tabla 11: Listado de criterios de calificación de clientes.....	98
Tabla 12: Definición del peso de cada criterio.....	98
Tabla 13: Calificación de clientes según criterios.....	99
Tabla 14: Calificación ponderada de la importancia de los clientes	99

Introducción

La toma de decisiones es una actividad que hace parte del día a día en la cual, así sea inconscientemente, se lleva a cabo un proceso racional para evaluar alternativas y tomar el curso de acción más conveniente. El proceso de toma de decisiones no necesariamente se lleva a cabo en situaciones difíciles sino también en momentos de prosperidad en los que se debe definir el paso siguiente para avanzar hacia los objetivos de la organización.

Son muchos los escenarios en los que se toman decisiones, y la empresa es por naturaleza uno de los más importantes y en los que mayor cantidad de investigaciones y análisis se realizan. Es por esto que en el presente trabajo se enfoca en el proceso de toma de decisiones en las grandes empresas manufactureras de la Manizales, específicamente sobre las decisiones relacionadas con los clientes, que son uno de los activos más importantes de las organizaciones y la razón de ser de las mismas.

Existe el pensamiento general de que las decisiones son cuestión y responsabilidad de los altos directivos de las organizaciones, pero la realidad es que el proceso de toma de decisiones es transversal al organigrama y llega a todos los niveles jerárquicos de la empresa, desde los cargos operativos hasta los más estratégicos. Lo que sí es verdad, es que la importancia de las decisiones asciende en la medida que aumenta la jerarquía de la persona que las toma, y según la criticidad del asunto se hacen más visibles y toman mayor relevancia. Sin embargo, todas las decisiones deben apuntar hacia la misma dirección para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Algunas de las decisiones más críticas que se deben tomar en una empresa son las relacionadas con los clientes, y pueden comprender situaciones tales como: prioridad en las entregas, asignación de presupuesto, atención de quejas, soporte técnico, entre otras; ante estos eventos, todos los clientes, sin importar su tamaño o importancia, esperan recibir una atención oportuna y eficaz por parte de la empresa..

Dadas las altas expectativas de los clientes y su gran sensibilidad, en muchas oportunidades las empresas se ven expuestas a situaciones críticas en las que se debe asignar prioridades para la atención de los clientes, a sabiendas de que estas decisiones pueden beneficiar a unos y perjudicar a otros. Este tipo de decisiones son generalmente tomadas por los administradores de turno, y en el presente trabajo se busca conocer cuáles son los criterios que están aplicando las grandes empresas manufactureras de Manizales para asignar la prioridad e importancia que merece cada cliente.

Sin cuestionar la subjetividad y el conocimiento de los administradores, es posible que en las empresas no se estén contemplando algunos criterios importantes para la toma de decisiones relacionadas con los clientes, y cada uno de estos criterios puede tener un peso diferente dependiendo de los objetivos de la organización y del momento por el que esté pasando.

Teniendo presente la importancia de los clientes y la relevancia del proceso de toma de decisiones para el futuro de una organización, en el presente trabajo se realiza una investigación sobre las prácticas de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y su aplicación en el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos. La información es un insumo clave para la toma de decisiones, y es por esto que antes de decidir sobre temas que afectan a los clientes de la organización, es de vital importancia conocer integralmente al cliente y ser consciente de la importancia que representa para la empresa, lo cual hace de la calificación de los clientes una herramienta clave para la toma de decisiones.

A pesar de que por temas de confidencialidad no es posible revelar mayor información, el origen de este trabajo nace de un ejercicio de calificación de clientes realizado en la empresa en la que labora el autor, donde se definieron varios criterios que permitieran medir a los clientes de forma integral, trascendiendo los populares referentes de volumen y utilidad. Los resultados de este ejercicio cambiaron la forma en la que eran percibidos internamente algunos de los clientes de la empresa, pues en la mentalidad colectiva se les asociaba una menor importancia y por ende el nivel de atención otorgado no era prioritario, pero una vez que se conocieron y socializaron los resultados de dicho ejercicio, cambió inmediatamente la percepción que se tenía sobre algunos de los clientes y se mejoró el

nivel de servicio ofrecido a éstos, como por ejemplo, en los tiempos de entrega, en los tiempos de respuesta ante diferentes requerimientos, en los tiempos de respuesta a los reclamos, en la asignación de prioridades para el desarrollo de nuevos proyectos, en la atención por parte de las directivas de la organización., entre otros.

A raíz de lo anterior, se definieron y aplicaron los instrumentos de recolección de información necesarios para conocer el estado de la práctica de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales, así como los procesos de toma de decisiones relacionadas con los clientes, para luego proponer una metodología sencilla a través de la cual se pueda medir la importancia de los clientes para la organización y que sirva como herramienta para la toma de decisiones relacionadas con éstos, teniendo siempre presente el análisis de los múltiples criterios que permiten calificar al cliente de manera integral y no sólo por su desempeño histórico o por las ventas de un periodo determinado.

Son pocos los antecedentes de investigación sobre la toma de decisiones relacionadas con los clientes y sobre la calificación de éstos, y menos aún sobre ambos temas relacionados entre sí, razón por la cual se hace interesante el presente trabajo, más aún cuando el autor da testimonio de su experiencia en el tema y de los cambios que hubo en la percepción de los clientes después de que en su empresa se conocieron y divulgaron los resultados del ejercicio de calificación de clientes.

Se espera que la problemática que se pretende abordar en el presente trabajo de grado sea de utilidad para las organizaciones que deseen consultarla y que sirva de base para investigaciones posteriores sobre este interesante tema.

Justificación

Friedman (1970), afirma que el objetivo primordial de las organizaciones es maximizar el beneficio económico, pero a esta posición se debe agregar que la generación de riqueza debe ser pensada ahora y en el futuro, siempre en armonía con los grupos de interés. Es por esto que los esfuerzos de una empresa deben estar encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y por ende las decisiones que se tomen en todos los niveles jerárquicos deben estar perfectamente alineadas para alcanzar dichos objetivos.

Considerando que los clientes son uno de los elementos más críticos y sensibles de la organización, es importante conocerlos de forma integral y medirlos desde diferentes aristas o facetas, pues su calificación con base en uno o pocos criterios, posiblemente llevaría a conclusiones y decisiones menos satisfactorias. Un cliente representa mucho más que un “volumen de ventas” o una “utilidad”, y si bien esta es la forma tradicional a partir de la cual las empresas toman sus decisiones, se deben considerar otros aspectos o criterios que permitan trascender el presente y el pasado para tomar decisiones proyectando la empresa en el futuro.

La calificación de los clientes y la importancia asignada a cada uno de éstos, como resultado de un ejercicio juicioso que contemple diferentes criterios, debería ser usado como insumo en el proceso de toma de decisiones empresariales, por lo cual se hace necesario conocer cuáles son los criterios que aplican las empresas en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los clientes y qué importancia se está otorgando a cada una de estas variables.

La omisión de alguno de estos criterios puede llevar a que las decisiones tomadas, no sean realmente las más convenientes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, tanto de corto como de largo plazo, pues en muchas oportunidades las acciones están más orientadas a la inmediatez que al futuro. Una buena decisión es

importante para el crecimiento de una empresa, su sostenibilidad, la generación de empleo y la maximización de utilidades, entre otras; por eso es importante considerar otros criterios claves para que las empresas puedan tomar mejores decisiones, especialmente en lo relacionado con los clientes.

Teniendo en cuenta la importancia que merece la calificación de clientes, y su incidencia en el proceso de toma de decisiones empresariales, se decide investigar cuál es el estado de aplicación de las prácticas de calificación de clientes en la gran empresa manufacturera de Manizales, y a raíz de los resultados obtenidos y de la literatura consultada, se propone realizar una propuesta metodológica para la calificación de clientes que contemple varios criterios y que sirva de apoyo al administrador y a la organización en general en el proceso de toma de decisiones..

Antecedentes de Investigación

Durante el ejercicio de revisión bibliográfica se identificaron algunas investigaciones que tratan el tema de la toma de decisiones y calificación de clientes, aunque de forma fragmentada y en otros escenarios diferentes al propuesto. Sin embargo esta información es útil toda vez que presenta elementos valiosos que son tenidos en cuenta en el presente trabajo.

Zuluaga (2009), describe en su tesis la práctica de decisiones financieras en la mediana y grande empresa del sector manufacturero de Manizales, enfocándose principalmente en las decisiones de inversión y la financiación. En este trabajo, se confronta la coherencia entre lo que sugiere la teoría y lo que realmente realizan estas empresas en la práctica, y se describen las técnicas y factores que usan estas empresas para la toma de decisiones financieras, encontrando que a pesar de que se aplican los planteamientos teóricos, algunas de las técnicas empleadas no son las más recomendadas. Con esta investigación realizada sobre la misma población objeto de estudio abordada en el presente trabajo, se concluye que existe un gran reto para concientizar a las empresas sobre la aplicación de herramientas y técnicas apropiadas que les permita tomar mejores decisiones, que si bien en este estudio corresponden a las de tipo financiero, más adelante veremos si las que están relacionadas con los clientes de la organización requieren el mismo trato.

Cediel y Krause (2013), presentan una metodología para la priorización de enfermedades infecciosas como herramienta para la toma de decisiones en temas de salud pública. Si bien la temática de este artículo no se relaciona con la temática del presente trabajo, la metodología propuesta resulta interesante como apoyo para la toma de decisiones ya que a partir de la definición de una serie de criterios, se reúne un grupo de expertos, asignan un peso a cada uno de esos criterios según su importancia, califican las diferentes situaciones frente a cada uno de los criterios definidos, multiplican cada calificación por el peso del criterio respectivo, suman los resultados y finalmente obtienen la ponderación

final y por consiguiente el orden de prioridad que merece cada una de las situaciones a la luz de los criterios y pesos definidos.

Rodríguez y Pedraja (2009), realizaron un estudio exploratorio en empresas públicas del norte de Chile, para medir el impacto de las decisiones estratégicas sobre la eficacia de la organización y la influencia de las variables del proceso de toma de decisiones sobre la calidad de las decisiones adoptadas. En este estudio concluyeron que la eficacia organizativa es medianamente explicada por la calidad de las decisiones estratégicas, mientras que el proceso de toma de decisiones influye de manera importante en la calidad de la toma de las mismas.

Rodríguez (2011), en su tesis propone un Sistema de Información Gerencial (SIG) para soportar la toma de decisiones en una empresa privada y realizar el respectivo seguimiento a los objetivos propuestos. En este trabajo se aplica el proceso analítico jerárquico (AHP) a partir de las decisiones multicriterio (MCDA). En este trabajo se resalta la importancia de la coherencia entre diseño de las herramientas para la toma de decisiones y la orientación estratégica de la empresa, lo cual es bien entendido y corroborado a lo largo de este documento, pues como se podrá observar más adelante, se hace gran énfasis en la alineación que debe haber entre los criterios, la calificación de éstos y los objetivos de la organización.

Chica (2006), propone en su tesis un modelo, sustentado en la teoría de decisiones multicriterio, para la toma de decisiones en las Cooperativas de Trabajo Asociado y Fondos de Empleados, con el fin de aumentar la competitividad de estas organizaciones. El enfoque multicriterio se explica porque los agentes económicos buscan un equilibrio entre un conjunto de objetivos en conflicto. La consideración de diferentes criterios en el proceso de toma de decisiones es muy importante toda vez que permite contemplar y entender la situación desde diferentes perspectivas, reduciendo la incertidumbre para finalmente poder elegir alternativas coherentes con los objetivos y estrategias de la organización.

Martínez y Rico (2003), realizaron un diagnóstico a la toma de decisiones gerenciales en algunas empresas manufactureras y de servicios de la ciudad de Manizales. Este estudio estuvo basado en los principios de riesgo e incertidumbre, y los resultados obtenidos, aunque no permiten inferir las prácticas de la población objeto de estudio dado el pequeño

tamaño de la muestra, indican que la toma de decisiones gerenciales en ese momento eran principalmente empíricas, el análisis era escaso y se utilizaban muy pocas herramientas de apoyo en estos procesos. Doce años después de este estudio, se investigará si aún se conservan las mismas prácticas y herramientas para la toma de decisiones, o si por el contrario el tiempo y las diferentes tendencias administrativas han influenciado cambios en el proceso de toma de decisiones relacionadas con clientes, que en muchas ocasiones llegan requerir la participación del nivel gerencial de la empresa. Sin embargo, se considera que la experiencia y la intuición nunca perderán su importancia y validez, sino que más bien encontrarán herramientas o metodologías sobre las cuales puedan soportarse y revalidar su posición.

Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p. 184), hace las siguientes aseveraciones sobre la toma de decisiones en las empresas de Colombia:

“En las organizaciones colombianas, por lo general, no se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todos su tiempo y sus recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientados hacia la innovación ni el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y en la memoria personal de los ejecutivos”.

Ese conocimiento directo de la realidad se considera suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten periódicamente y hace ver superflua la necesidad de crear sistemas de decisión más desarrollados. De esta forma, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y no está referido a los procesos más amplios y complejos, es limitada, esporádica y cubre periodos cortos. En otros casos es necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicita un informe. Los modelos de simulación y los métodos cuantitativos para reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones se utilizan en raras oportunidades.

Una deficiencia grande en la práctica de la toma de decisiones es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia.

La toma de decisiones es centralizada. Si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede solicitar a sus subordinados que aporten sus opiniones y sugerencias, las cuales pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin que exista el propósito de construir colectivamente una solución. En las organizaciones colombianas, donde predomina un clima hostil y conflictivo, signado por una actitud fuertemente competitiva ente los ejecutivos y trabajadores en general, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones significa ceder parte del poder gerencial. Como el trabajador no se considera involucrado en la decisión, y a menudo no la comparte, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva, expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, que obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones”.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el estado de las prácticas de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y su aplicación en el proceso de toma de decisiones?

Objetivos

Objetivo General

Identificar la práctica de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y su incidencia en el proceso de toma de decisiones

Objetivos Específicos

- Investigar las prácticas de calificación de clientes realizadas en las grandes empresas manufactureras de Manizales y los criterios utilizados en estos ejercicios.
- Identificar las prácticas aplicadas por las grandes empresas manufactureras de Manizales en torno a la toma de decisiones relacionadas con los clientes y los criterios con base en los cuales se realiza este proceso.
- Proponer una metodología para la calificación de clientes, que sirva como apoyo en el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos.

Estructura de la Investigación

Para dar respuesta a los objetivos del presente trabajo se estructuraron los siguientes cinco capítulos:

1. Marco contextual: En este capítulo se hace referencia al entorno en el cual se desarrolla la investigación, se describe la historia industrial de Manizales y se relacionan las principales empresas del sector manufacturero de la ciudad.
2. Marco conceptual: En esta parte se hace una revisión teórica de los conceptos relevantes para el desarrollo del presente trabajo, tales como la empresa, la teoría de decisiones, los criterios de decisión y la calificación de clientes.
3. Metodología: En este apartado se presenta la secuencia de actividades e instrumentos necesarios para recolectar información relevante, que permita cumplir con los objetivos del trabajo, al igual que se define la población sobre la cual se deben aplicar dichos instrumentos.
4. Resultados: En este punto se tabula la información hallada en el punto anterior y se generan las conclusiones sobre las prácticas observadas en la población objeto de estudio, contrastándola con la teoría del marco conceptual.
5. Conclusiones y recomendaciones: Finalmente se definen las conclusiones a partir de lo desarrollado en los capítulos anteriores para dar respuesta a los objetivos del presente trabajo, se contrasta lo que sigue la teoría con lo observado en la práctica y se proponen algunas recomendaciones como apoyo para la toma de mejores decisiones en las empresas. Como resultado final también se realiza una propuesta metodológica para la calificación de clientes. En el último Anexo se incluye una metodología propuesta para la realización de ejercicios de calificación de clientes.

1. Marco Contextual

1.1 Manizales

Fundada en 1849 por colonizadores antioqueños, Manizales es hoy la capital del departamento de Caldas y cuenta con una importante actividad económica, industrial, educativa, cultural y turística. El nombre de la ciudad proviene de las “piedras de mani”, rocas graníticas de color gris, compuestas por mica, feldespato y cuarzo, que eran abundantes en ríos y quebradas de la ciudad. Para referirse a un conjunto de estas piedras se les llamaba “manizal”, y es de allí que proviene el nombre de la ciudad.

1.1.1 Ubicación

La ciudad se encuentra ubicada en el centro-occidente del país, sobre la cordillera Central (cerca del Nevado del Ruiz), a una altura de 2.150 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 18 grados centígrados y una extensión de 508 kilómetros cuadrados. La ciudad está ubicada en el centro de las tres principales ciudades de Colombia, en el llamado “Triángulo de Oro”. La distancia entre Manizales y Bogotá es de 290 Km, entre Manizales y Medellín hay 180 Km y entre Manizales y Cali hay 384 Km. También está comunicada con Pereira y Armenia a través de la Autopista del Café (colombia.com, 2014).

La infraestructura vial es buena, y en los últimos años se han desarrollado varias obras para mejorar la fluidez del tráfico en algunos puntos críticos de la ciudad. Está conectada por carretera con las principales ciudades de país, aunque sólo con dobles calzadas hacia Pereira, Armenia y el Valle, pues las vías hacia Bogotá y Medellín son de doble tránsito y en varios tramos presentan problemas de fluidez.

La ciudad colinda con los municipios de Neira, Marulanda, Villamaría, Chinchiná, Palestina y Anserma.

1.1.2 Demografía

De acuerdo con las cifras presentadas por el CIE (Centro de Información y Estadística) para el año 2012 Manizales cuenta con una población de 391.640 habitantes. La ciudad cuenta con una densidad poblacional de aprox. 0.89 habitantes por kilómetro cuadrado, debido mayormente al poco espacio adaptable para construir que deja la topografía. El 47,59% de la población son hombres y el 52,39% mujeres (Alcaldía de Manizales, 2012).

1.1.3 Educación

La ciudad se destaca por su carácter universitario y por su actividad académica, pues cuenta con 10 universidades presenciales que son apetecidas por estudiantes locales y de otras regiones del país tales como Risaralda, Quindío, Valle, Nariño, Tolima y Huila, entre otras. La calidad de vida de la ciudad y el bajo costo de manutención son factores importantes para la inmigración de estudiantes de otras regiones.

Según censo DANE del 2005 la tasa de analfabetismo es de 3.04% en la población mayor de 10 años de edad (Alcaldía de Manizales, 2012).

1.1.4 Economía

Durante muchos años la principal actividad económica de la ciudad giró alrededor del cultivo y procesamiento del café, que fue clave para el desarrollo económico local y de la región, pues los recursos generados por esta fuente permitieron la creación de nuevas empresas en diferentes sectores tales como licores, zapatos, plásticos, chocolates, jabones, dulces y metales, entre otros. Recientemente los servicios de “*call center*” han tenido gran dinamismo y han generado un importante número de empleos.

1.2 Contextualización Empresarial - Manizales

Hacia la década de 1870 se empiezan a observar las primeras iniciativas industriales en Manizales, orientadas a satisfacer las necesidades primarias de la comunidad, que a pesar

de su carácter empírico y artesanal fueron de gran importancia porque se convirtieron en el punto de partida para el desarrollo económico y empresarial de la ciudad.

“Según don Luis Londoño Ocampo, en su historia de Manizales, las primeras industrias fueron fundadas en 1873, y consistieron en un establecimiento de caña movido por fuerza hidráulica, de propiedad de Don Pantaleón González, y una imprenta montada por don Alejandro Restrepo”. (Arango, 2005, p.27).

Casi 70 años después, y en línea con la escasez de productos como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, Europa restringe las exportaciones de elementos necesarios para suplir las necesidades de la guerra, y es allí cuando nace la necesidad de producirlos en el país para satisfacer la demanda interna. En esa década de 1940 en Manizales comienzan a figurar los “Azucenos”, un grupo de jóvenes emprendedores y empíricos con vocación industrial, que con aportes de algunos capitalistas de la época fundaron varias empresas que incluso permanecen vigentes en la actualidad, tales como Iderna y Prometálicos.

Don Eduardo Arango Restrepo, hijo del escritor costumbrista Rafael Arango Villegas y a quién se ha citado anteriormente, es uno de los más destacados líderes de este grupo de industriales, y en entrevista realizada a este ilustre personaje informó que el desarrollo industrial de Manizales, y de los propios “Azucenos”, comenzó con un negocio de puntillas, pues viendo la escasez de productos metálicos como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, identificaron una oportunidad de negocio y se arriesgaron a importar una máquina de Estados Unidos para tal fin, y unos años después ese negocio se transformó en lo que se conoce hoy en día como “Iderna”. Don Eduardo aseguró que las primeras empresas que fundaron eran sin ánimo de lucro, pues en ese momento lo único en lo que pensaban estos jóvenes era en sacar la ciudad adelante y generar puestos de trabajo.

Otro hito importante en la historia Industrial de la ciudad fue la creación de la Central Hidroeléctrica de Caldas en 1951, lo cual brindó mayor posibilidad de crecimiento a la industria porque anteriormente la oferta alcanzaba básicamente para el consumo domiciliario. Uno de los más notables “Azucenos”, Arango (2005) afirmó: *“sin energía eléctrica, era imposible pensar en industria de verdad”* (p.19).

En la década de los años 60, por iniciativa de los “Azucenos” y con el apoyo de dirigentes locales, de la Federación Nacional de Cafeteros, del Banco Cafetero y de otros inversionistas se fundó en el año 1961 la Corporación Financiera de Caldas con el objetivo de facilitar recursos para la generación y promoción de empresas. Don Eduardo Arango resalta la importancia de este hecho ya que a través de la Corporación se gestionaron recursos importantes con el Banco Mundial para la fundación de diferentes empresas y para la tecnificación de la producción industrial, así como también llegaron nuevos conocimientos y prácticas para la toma de decisiones, tales como los análisis de factibilidad, análisis de sensibilidad, los factores de endeudamiento, entre otros estudios que solicitaba el Banco Mundial para la asignación de recursos.

Es muy valioso el legado que dejaron los “Azucenos” para la ciudad, tanto por las industrias que promovieron como por el cambio de mentalidad con el que contagiaron a la generación de la época, dando paso al desarrollo industrial y económico de la ciudad y de la región.

El agro y especialmente la caficultura tuvieron un papel muy importante hasta la década de 1980, pues una parte importante del valor de la economía regional giraba alrededor de estas actividades, y los recursos que generaron, tales como los obtenidos en la bonanza cafetera comprendida entre los años 1975 y 1980, sirvieron para financiar diversas iniciativas industriales en la ciudad y en la región.

Luego de estos años de bonanza llegó la crisis cafetera y con esto lo que Mejía (2005) describe a continuación:

“Pero como dicen los analistas económicos, “no hay subida sin bajada”. Después de la bonanza, cuando se redujeron los ingresos y se acabaron los ahorros, vino un receso muy largo, en toda la economía, no solamente regional de la zona cafetera, sino nacional y hasta internacional, en parte. Ese receso duró 10 años, en los que nos quedamos en esta región, caracterizada por los monocultivos cafeteros, como se dice, “sin el pan y sin la cuchara”. Entonces hubo desmotivación, inseguridad; y comenzaron a presentarse problemas de violencia. Todo eso produjo un desgano general. Hay que señalar diferencias, entonces, entre la época anterior a la bonanza cafetera, el tiempo que correspondió a ésta y lo que vino

después; que es de lo que tratamos de resarcirnos, buscándoles variantes a los negocios para seguir adelante” (p. 130).

Adicional a lo anterior, en el año 1985 a raíz de la erupción del volcán Arenas del Nevado del Ruiz y de toda la tragedia social y económica generada por este desastre natural, el gobierno de Belisario Betancur adoptó una serie de medidas y estímulos económicos para atraer inversionistas que radicaran empresas en las zonas afectadas, incluida la ciudad de Manizales. Es así, como a pesar de la lejanía de los puertos, la regular calidad de las vías y la ausencia de un aeropuerto internacional, bajo los beneficios del “Decreto 3830” se instalaron en la ciudad empresas como Tablemac, Acasa, Decafé, Manilit, Madeal, Café Descafeinado, y adicional a esto otras empresas existentes ampliaron sus instalaciones y modernizaron su tecnología.

Ya entrando la década de los 90, la apertura económica impacta a la industria local y genera grandes retos de transformación y modernización para no ser devastadas por la fuerte competencia internacional que estaba próxima a entrar al país. Mejía (2005), lo expresó de la siguiente manera:

“La apertura económica que se dio en el gobierno de César Gaviria (1990 – 1994) fue provechosa, en el sentido de obligar a los empresarios colombianos a pensar en grande y a prepararse para competir, frente a una globalización impuesta por la tecnología de las comunicaciones, por los fenómenos de producción y mercadeo y por las estrategias de alianzas, para que los sectores productivos sean más eficientes. Esa era una realidad que había que enfrentar. No podíamos seguir encerrados en nuestras fronteras, con unos negocios chiquitos acosados por las multinacionales” (p. 131).

Se podría decir que la fase siguiente a la apertura económica, es la que algunos autores llaman “neocolonialismo”, figura en la que grandes empresas de otros países e incluso de otras ciudades del país adquieren a empresas más pequeñas. Tal es el caso de empresas como Emtelsa o la Central Hidroeléctrica de Caldas, que fueron adquiridas por las Empresas Públicas de Medellín durante la primera década del siglo XXI.

Los más recientes retos y oportunidades que enfrenta la industria de Manizales en la actualidad, al igual que la de todo el país, son los diversos acuerdos comerciales que se han firmado con varios países durante los últimos años, tales como los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos con México y con Estados Unidos, al igual que otros tantos que están en proceso de negociación. Cada uno de estos acuerdos tiene bondades y perjuicios relativos dependiendo del sector desde el que se les mire y de la previa preparación que han realizado las empresas de esos sectores para afrontar esta innegable realidad. Independiente del factor competencia, estos acuerdos han permitido una modernización tecnológica de la industria local para avanzar hacia la productividad y competitividad en el entorno internacional.

El balance del TLC con Estados Unidos no tuvo resultados muy favorables para las empresas de Caldas, incluidas las de Manizales, pues como se menciona en la Agencia de Noticias de la Universidad Nacional (2013), después del primer año de vigencia las exportaciones disminuyeron un 19% y las importaciones aumentaron casi un 50%, y adicional a esto sólo una empresa de Caldas exportó por primera vez a este destino. Por otro lado, el TLC con Corea del Sur fue suspendido recientemente por el Congreso de la República dadas las graves consecuencias que tendría para algunos sectores económicos del país, tales como el de autopartes y metalmecánica, que tienen una importante presencia en Manizales y por ende las empresas y sindicatos locales habían levantado también la voz de protesta.

Vale la pena resaltar que en el estudio “*Doing Business en Colombia 2013*” realizado por el Banco Mundial, Manizales ocupó nuevamente el primer lugar como la ciudad de Colombia donde es más fácil hacer negocios (Banco Mundial, 2013).

1.3 Mapa Empresarial del Sector Industrial en Manizales

El sector industrial de Manizales está compuesto por varias empresas que se agrupan en diferentes subsectores, que ofrecen gran diversidad de productos para el mercado local, nacional e internacional. En la Tabla 1 se presentan las principales empresas de los subsectores industriales más representativos de la ciudad:

Tabla 1: Principales empresas industriales de Manizales por subsector

Subsector	Empresa	Productos / Servicios
Sector alimentos y bebidas	C.I. Súper de Alimentos S.A.	Golosinas
	CasaLúker S.A.	Chocolates y café
	Industria Licorera de Caldas	Alcohol
	Productora de Gelatina S.A.	Gelatinas
	Descafecol S.A.	Café
	Normandy S.A.	Lácteos y arepas
	Meals de Colombia S.A.S	Helados
Sector metalmecánico	Ternium S.A.	Angulos y varillas
	Bellota Colombia S.A.	Machetes y herramientas
	Madeal S.A	Rines
	Herramientas Agrícolas S.A.	Herramientas agrícolas
	Básculas Prometálicos S.A	Sistemas de pesaje
	Inversiones Iderna S.A.	Autopartes
Fundición	Siderúrgica Colombiana S.A.	Autopartes
Confección	Tejidos Industriales Coveta S.A.	Reatas y cordones
Calzado	Manisol S.A.	Zapatos
Construcción	Skinco Colombit S.A.	Tejas y superboard
	Top Tec S.A	Tejas y superboard
Plásticos	Riduco S.A.	Muebles y autopartes
	Productos Químicos Andinos S.A.	Plásticos coextruidos
Otras empresas sector industrial	Mabe Colombia S.A.	Neveras y lavadoras
	Hada S.A.	Jabones

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Marco Conceptual

2.1 Organización, Empresa y Administración

Como se podrá observar a continuación, conceptualmente existe una gran diferencia entre la organización y la administración, pues la primera es el objeto sobre el cual se ejerce la segunda pero de igual forma las dos son escenarios naturales para la toma de decisiones.

2.1.1 Organización

Dávila (1995) define la organización como:

“el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas)” y añade que *“disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos”* (p. 7).

Chiavenato (2001), agrega que *“las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para seguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se plantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios”* (p. 44).

Como menciona Dávila (1995), las organizaciones son dinámicas, conflictivas, son sistemas abiertos, pueden volverse complejas y de gran tamaño, tienen capacidad de aprender, disponen de una estructura interna estratificada de poder y control, desarrollan

una cultura propia, tienen objetivos dinámicos, son racionales, son sinergia de sus miembros y de hecho constriñen su comportamiento.

2.1.2 Empresa

La empresa es una organización orientada a la producción de bienes y/o servicios, y generalmente tiene ánimo de lucro para satisfacer las necesidades y expectativas de sus accionistas. Chiavenato (2001) precisa que la *“Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción o comercialización de bienes o servicios”* (p. 45).

La empresa es un sistema abierto y en constante cambio, con entradas, salidas, retroalimentación, e interrelaciones internas y externas orientadas a cumplir un objetivo común, lo cual lo convierte en un escenario natural para la toma de decisiones. Crespo (2008), expone que *“la empresa, para Simon, es un sistema adaptativo compuesto por elementos personales, sociales y físicos que se mantienen unidos gracias a la voluntad de cooperar para alcanzar fines comunes. En la empresa, es más relevante la influencia de las acciones acotadas de todos sus componentes que los posibles afanes maximizadores de los dueños”* (p. 58).

Cada empresa tiene sus objetivos particulares y muchos de éstos están orientados a satisfacer las necesidades de la sociedad, brindar oportunidades a la comunidad, mejorar el bienestar de sus grupos de interés y cuidar el medio ambiente, entre otros, pero definitivamente el fin último de todas las empresas es generar riqueza ahora y en el futuro.

2.1.3 Administración

Como lo argumenta Dávila (1995), *“la administración es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos (o procesos administrativos) de planear, coordinar, dirigir, controlar, etc.”* (p. 8).

Bajo la misma línea, Chiavenato (2001), define la administración como *“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”* (p. 3).

Simon, Thompson y Smithburg (2005), definen la administración como *“las actividades de grupos que cooperan para alcanzar metas comunes”* (p. 3).¹

La administración tiene una estrecha relación con la toma de decisiones, y de hecho Simon (1962) afirma que *“la toma de decisiones constituye el núcleo de la administración”* (p. XLII) y menciona que la principal habilidad de un gerente es la toma de decisiones, muchas de las cuales son en situaciones de incertidumbre. El profesor Gary Dessler (citado en Dávila, 1995) expone la relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo de la siguiente forma:

“...Cada una de las funciones básicas de la administración comprende decisiones -relacionadas con qué plan implementar, qué objetivos usar-, etc. En ninguna otra función la necesidad de decisiones efectivas es más importante que en la planeación y en el control. Una organización puede sobrevivir muchos golpes día a día en tanto sus direcciones básicas –en términos del mercado que sirve y del producto que fabrica –sean sanas. Pero donde se tome una decisión errónea y se escoja un camino equivocado, ninguna organización excepto la más afortunada logra sobrevivir” (p. 21).

Friedman (1970), sostiene que sólo las personas pueden tener responsabilidades, y en este sentido se puede inferir que la toma de decisiones es una de las grandes responsabilidades que recaen sobre los administradores de las organizaciones.

Retomando los conceptos anteriores, se concluye que la empresa es una organización de individuos que confluyen para alcanzar una meta común, y la administración es precisamente el vehículo, que a partir de la toma de decisiones, permite alinear los esfuerzos y hacer buen uso de los recursos para alcanzar dichas metas.

¹ Texto traducido del idioma inglés. Originalmente está escrito de la siguiente manera: *“Administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish a common goal.”*

2.2 Teoría de la Decisión

Blank (1993), indica que *“una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas disponibles”* (p. 79), mientras que Moody (1991), afirma que *“una decisión es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información”* (p. 5).

Si bien podría considerarse como un arte o como una ciencia, la toma de decisiones es uno de los procesos más importantes que se llevan a cabo en una organización dada su relevancia para alcanzar las metas y definir el futuro de la misma.

Parra (2004), define la toma de decisiones como *“la selección de una acción basada en cierto criterio, conducta o modelo que se sirva de dos o más opciones o posibilidades”* (p. 28) y para Curzio (1998), *“la decisión es tal vez el más humano de los actos. Es la combinación de las facultades analíticas, de observación, conocimiento e intuición de los seres humanos”* (p. 15).

Robbins y Judge (2009), definen las decisiones como *“las elecciones hechas entre dos o más alternativas”* (p.147), e indican que la elección racional de las mismas es la que maximiza el valor de los resultados.

De acuerdo a Koontz et al. (2008), *“la toma de decisiones se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas”* (p. 157) y hace parte de la planeación y de la vida de todos.

Simon et al. (2005) menciona que *“las organizaciones están compuestas por individuos que toman decisiones y realizan actividades que de alguna forma están relacionadas con la meta u objetivo de la organización”* (p. 260).²

La toma de decisiones es un proceso que incumbe a todos los niveles jerárquicos de la empresa, se presenta todo el tiempo y en diferentes tipos de situaciones, desde las más

² Texto traducido del idioma inglés. Originalmente está escrito de la siguiente manera: *“Organization is composed of individuals who make decisions and perform acts that are somehow related to the organization goal or objective”*.

importantes hasta las más básicas, puede ocurrir bajo niveles de certeza, riesgo o de incertidumbre, puede requerir de una respuesta urgente o dar espera. Las decisiones pueden ser de tipo empírico o científico, objetivas o subjetivas, y pueden ser tomadas por una sola persona o por un grupo de personas, todo de acuerdo a la situación que se presente y a la relevancia de la misma, pero siempre apuntando hacia el cumplimiento de una meta u objetivo. Simon (1962) señala que *“cada decisión comprende la selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma; esta meta puede, a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana, y así hasta que se llega a un objetivo realmente último”* (p. 6).

Como lo menciona White (1990), el único prerrequisito necesario para la toma de una decisión es la existencia de un estado de ambigüedad que motive a tomar una acción al respecto, entendiendo la ambigüedad como la existencia de un conjunto de alternativas que pueden ser seleccionadas.

Vale la pena aclarar que el término elección es diferente a decisión, pues como lo afirma Dunlop (citado en White, 1990) *“puede haber elección sin decisión; pero no puede haber decisión sin elección”* (p. 15), y que la *Teoría de Decisiones* es simplemente la recopilación de estudios, investigaciones, conceptos, modelos y otros que tratan y fundamentan el tema de la toma de decisiones, más no el curso de acción que define tomar el individuo frente a una situación dada con múltiples alternativas.

En fin, la organización es un lugar de toma de decisiones permanentes y es por este motivo que la administración ha centrado su atención en el proceso de toma de decisiones.

Como se observará, a lo largo del presente trabajo se hace gran énfasis en la toma de decisiones, especialmente las relacionadas con los clientes de las grandes empresas manufactureras de Manizales, y en las diferentes variables que giran alrededor de este importante proceso cuyo fin último es alcanzar las metas y objetivos empresariales.

2.2.1 Pasos para la Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones racionales generalmente comprende los siguientes pasos:

1. Definición del problema.
2. Identificación y análisis de criterios de selección.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollo de posibles alternativas.
5. Evaluación de las diferentes alternativas.
6. Toma de la decisión.
7. Ejecución de la decisión (acción).

La toma de decisiones debe ser una actividad racional para que pueda llegar a buen fin, es decir, a convertirse en una acción y finalmente en unos resultados al final del proceso, para lo cual el administrador o tomador de decisiones debe saber analizar la situaciones, conocer las limitaciones, analizar las alternativas y definir el curso de acción en coherencia con las metas y objetivos que se tengan en ese momento para finalmente actuar con determinación para conseguirlo.

Sin embargo, las percepciones juegan un papel muy importante en la toma de decisiones, y de acuerdo a lo que definen Robbins y Judge (2009), éstas “*consisten en el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno*” (p. 139). Zapata, Arango y Adarme (2012), resaltan la importancia de las percepciones dada su estrecha relación con la experiencia y el conocimiento, que son factores claves para la toma de decisiones.

El administrador, al igual que cualquier persona, puede percibir las cosas de una forma muy diferente a como sucede en la realidad objetiva, pues hay diferentes factores que influyen sobre la forma en que se percibe la realidad, tales como las características mismas del sujeto receptor, las características de la situación y las características del objeto observado.

Las decisiones también pueden tomarse a partir de la intuición, la cual se origina desde un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada del individuo y se encuentra más

asociada a las emociones. Las elecciones tomadas a partir de la intuición son más rápidas pero también menos racionales, aunque esto no significa que sean incorrectas, pues todo depende del problema o circunstancias del momento. A pesar de que durante el siglo pasado la toma de decisiones a partir de la intuición no era bien vista en las organizaciones porque no era cuantificable, hoy en día se considera como un importante complemento para la toma de decisiones racionales.

2.2.2 Modelos de Racionalidad

Existen varios modelos de racionalidad que soportan y orientan la toma de decisiones:

1. El modelo de racionalidad que prevalece en el medio empresarial actual es el *económico*, en el cual las organizaciones buscan aumentar la productividad y obtener el máximo beneficio posible.
2. El modelo de racionalidad *limitada* se enfoca en encontrar una solución satisfactoria porque no es posible alcanzar el *óptimo*. Herbert Simón es quien propone este modelo en 1957, y luego otros autores tales como Cyert y March (1963), y Allison (1971) coinciden sobre la validez del mismo.
3. Los procesos de simulación por computadora que derivan estimaciones estadísticas para la toma de decisiones se consideran modelos *bolsa de basura*.
4. Bajo el modelo de racionalidad *política*, propuesto por Lindblom en 1965 y contrario al modelo económico, la toma de decisiones está orientada desde la idealización del deber ser.
5. El modelo de racionalidad *organizacional* se enfoca en los fines de la organización y logra migrar la racionalidad individual hacia una racionalidad colectiva, donde predominan los objetivos de la organización por encima de los del individuo.

La racionalidad puede llegar a ser limitada porque generalmente los agentes que toman decisiones no cuentan con toda la información necesaria para hacerlo y su mente no puede concebir todas las alternativas de solución para un problema dado, es decir, no hay

certidumbre total, pero esto no es excusa para que las decisiones se posterguen porque las decisiones deben ser tomadas y el tiempo no es infinito para hacerlo.

Galbraith (1977), define la incertidumbre como la diferencia entre la cantidad de información requerida para tomar una decisión y la cantidad de información con la que realmente cuenta la organización para hacerlo. Ante estos momentos de incertidumbre, Simon (1962) propone escoger un curso de acción que sea satisfactorio de acuerdo a las circunstancias, lo cual es coherente porque la búsqueda de la decisión óptima puede tardar demasiado tiempo. De hecho, aunque suene conformista, Simon (1962) resalta que el hombre administrativo, quien busca lo satisfactorio y no lo óptimo, *“puede elegir sin examinar previamente todas las alternativas posibles de conducta ni cerciorarse de que éstas son, en realidad, todas las alternativas”* y añade que *“puede tomar sus decisiones siguiendo unas reglas relativamente sencillas y manejables, que no piden imposibles a su capacidad de pensamiento”* (p. XXIV).

La psicología ha estudiado por muchos años el proceso de toma de decisiones, de acuerdo al planteamiento de Morgan (1974) las decisiones parten del pensamiento, y éste a su vez parte de los procesos simbólicos que ocurren dentro de la persona según su aprendizaje y experiencia previa.

Bajo la mirada de la perspectiva psico-sociológica de Simon y Argyris, la singularidad y objetivos personales del individuo pueden afectar la toma de decisiones organizacionales, y es por eso que las decisiones que toman los administradores de una organización, y en general cualquier persona, tienen una alta influencia de los procesos sociales y cognitivos que ha experimentado el individuo a través de su vida.

Como lo exponen Smith y Mackie (citado en Zapata, Murillo, Martínez, González, Salas, Ávila y Caicedo, 2009), la psicología social es definida como *“el estudio científico de los procesos sociales y cognitivos sobre el modo en que los individuos perciben, influyen y se relacionan unos con otros”, “los procesos sociales son los modos en los que nuestros pensamientos, sentimientos y acciones se ven afectados por las aportaciones de la gente y los grupos que nos rodean”, “los procesos cognitivos son los modos en que nuestros recuerdos, percepciones, pensamientos, emociones y motivaciones influyen en nuestra comprensión del mundo y dirigen nuestras acciones”*. (p.184).

La toma de decisiones es inherente al hombre como ser racional, posición que fue sustentada por teóricos como Weber (1949) y que aún permanece vigente, argumentando que es la posibilidad que tiene todo ser humano de proponer, evaluar, elegir y actuar. Y la racionalidad es la capacidad de evaluar todas las alternativas posibles ante un problema, y elegir la mejor.

2.2.3 Criterios Éticos para la Toma de Decisiones

Por ningún motivo las decisiones que se toman en una organización deben ir en contra del Código de Ética, pues el fin del mismo es facilitar la convivencia y el desarrollo de los individuos que hacen parte de la misma. La ética es un factor clave para el éxito de una Organización y por eso es importante que este principio sea tenido en cuenta desde la toma de decisiones, pues definitivamente incide en la posibilidad de fomentar un ambiente sano para el desarrollo laboral y personal de todos los individuos, en equilibrio con el medio y con la comunidad. De hecho, la doctora en filosofía y activista ética Adela Cortina (citado en Zapata *et al.*, 2009) menciona que “*el primer requisito para una empresa fuerte, consistente y productiva debe ser la elaboración y práctica de un código de ética*” (p. 187).

Robbins y Judge (2009), exponen los siguientes criterios éticos para la toma de decisiones:

- *Utilitarismo*: Decidir con base a los mejores resultados para la organización.
- *Derechos*: Actuar en función de los derechos, libertades y privilegios fundamentales de los empleados.
- *Justicia*: Decidir teniendo presente la justicia y la imparcialidad, lo cual contempla una distribución equitativa de los beneficios.

2.2.4 Participación en la Toma de Decisiones

En la medida en que las decisiones se tornan más complejas se hace necesaria la participación de otras personas que ayuden a analizar la situación y las alternativas. Según el número de personas que participe en la toma de decisiones, las mismas se podrían clasificar en dos grupos:

- *Decisiones individuales*: Este tipo de decisiones son tomadas por una sola persona y sin influencias externas. Aplican en situaciones sencillas, de bajo riesgo y no

trascendentales, cuando se requiere una respuesta rápida y la gama de alternativas no es muy amplia.

- *Decisiones grupales*: En este caso existe participación de más de una persona en el proceso y se presenta cuando las decisiones tienen consecuencias de mayor importancia, representan un mayor riesgo y comprometen más recursos de la organización. Al contar con más participantes se genera una responsabilidad compartida, pero la calidad de las decisiones puede ser mayor dado que la sinergia grupal conlleva a un mayor conocimiento y criterio para la toma de las decisiones.

Respecto a las decisiones grupales, Simon *et al.* (2005) expone que cuando un grupo de personas trabajan juntas hacia un mismo objetivo, todas deben hacer cosas diferentes, y generalmente cada una se vuelve experta en alguna cosa puntual. Por eso, cada organización, sin importar que tan simple sea, está compuesta por especialistas, cada uno de los cuales contribuye a una parte del “*todo*”, pero ninguno abarca el todo por sí mismo. También indica que la mayoría de decisiones que se toman en una organización son de carácter grupal o compuestas, es decir, no son las decisiones de ninguna persona individual, pues incluso en una pequeña organización de pocos miembros, la mayoría de las decisiones requieren la participación de varias de estas personas, quienes contribuyen a través de sus conocimientos o habilidades particulares.

Es importante tener presente que los resultados que produce un grupo generalmente mejoran con el tiempo a medida que va aumentando la sincronización entre los integrantes, y como lo afirma Moody (1991), el uso de técnicas correctas ayudan al mejoramiento de los resultados y a la minimización de problemas entre los integrantes.

Las organizaciones generalmente cuentan con varias unidades o grupos especializados que aportan información, conceptos o recomendaciones importantes para la toma de decisiones individuales o grupales. Cuando se requiere tomar una decisión individual o grupal, se acude al grupo que maneja el tema relacionado con la situación problema para que proporcione la información necesaria e incluso haga las recomendaciones pertinentes para la toma de las decisiones organizacionales.

2.2.5 Enfoques para la Selección de Alternativas

Según Koontz *et al.* (2008), la selección de alternativas puede realizarse bajo tres enfoques diferentes:

1. *Experiencia*: El administrador confía en su experiencia, en sus éxitos pasados y en los errores que ha cometido como fuente de aprendizaje. Lo anterior soporta el buen juicio del administrador como tomador de decisiones, aunque algunas veces éstas sean casi intuitivas, pero al fin y al cabo la trayectoria, los logros y la posición actual que ostenta dan fe del valor de su experiencia. Sin embargo, es importante tener presente que la experiencia se fundamenta en situaciones del pasado, y es muy posible que las situaciones futuras requieran de soluciones diferentes.
2. *Experimentación*: Este enfoque se concentra en evaluar diferentes alternativas para saber finalmente cuál es la mejor, y aunque resulta costoso y demanda gran cantidad de recurso humano y de tiempo, es irremplazable ante algunas situaciones específicas que requieren de pruebas para conocer los posibles resultados de una solución.
3. *Investigación y análisis*: Se centra en entender muy bien el problema y conceptualizarlo para encontrar relaciones entre las diferentes variables, restricciones y premisas del problema. Para no experimentar con el sistema real, que es muy costoso, se hace uso de herramientas de simulaciones que permitan predecir el comportamiento del sistema a través de pruebas a pequeña escala.

2.2.6 Tipos de Decisiones según Naturaleza de los Problemas

Según la naturaleza de los problemas a los que se enfrente un administrador, las decisiones pueden ser de dos tipos:

1. *Decisiones programadas*: Se presentan ante problemas estructurados, rutinarios o repetitivos y obedecen a criterios establecidos con anterioridad. Este tipo de decisiones son más frecuentes en los niveles de mando más bajos de la organización.

2. *Decisiones no programadas*: Se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y no repetitivas, las cuales generalmente son de mayor relevancia y merecen la atención de los niveles jerárquicos más altos de la organización.

En la Tabla 2 se presentan las características de los dos tipos de decisiones anteriores:

Tabla 2: Características de las decisiones programadas y no programadas

Decisiones Programadas	Decisiones NO Programadas
Son calculadas y rutinarias	Basadas en juicios
Datos adecuados	Datos inadecuados
Datos repetitivos	Datos nuevos
Condiciones estáticas	Condiciones dinámicas
Certeza	Incertidumbre
Se basan en reglas y métodos establecidos	Basadas en juicios personales

Fuente: Chiavenato (2001). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

2.2.7 Niveles de Decisión

Según la complejidad y el nivel de importancia de la situación problema, las decisiones deben ser abordadas desde diferentes áreas:

- *Decisiones estratégicas*: Se toman en el nivel institucional o directivo, y tratan lo relacionado con el medio ambiente y con el futuro de la empresa (orientación, planes de expansión, cambio en productos, entrada a nuevos mercados, etc.). Koontz y Wehrich (citado en Martínez, 2006), argumentan que este tipo de decisiones suelen ser decisiones no programadas porque requieren juicios subjetivos.
- *Decisiones administrativas*: Se definen en un nivel jerárquico intermedio y abarcan la estructura organizacional de la empresa y la asignación y distribución de los recursos para la operación.
- *Decisiones operacionales*: Se realizan a nivel operativo y están relacionadas con las tareas técnicas del negocio.

2.2.8 Condiciones de Decisión

Existen tres condiciones bajo las cuales un individuo o un grupo pueden tomar una decisión:

- *Certeza*: Ésta es la condición ideal para la toma de decisiones porque permite tener relativa seguridad sobre la consecuencia o resultados de la decisión tomada, toda vez que se tiene acceso a la información en términos de cantidad y calidad. El conocimiento de estas relaciones causa-efecto permite atribuir probabilidades a los acontecimientos futuros. Incluso si no es posible investigar todas las alternativas de decisión, se puede escoger entre las que se tengan ya que el resultado sería satisfactorio. A pesar de ser el tipo de decisión más fácil de tomar, no es común que se cuente con toda la información.
- *Incertidumbre*: Muchas de las situaciones ante las cuales se enfrenta un administrador o un grupo no ofrecen un panorama tan claro en términos de información y conocimiento de las posibles consecuencias, es decir, quien toma la decisión cuenta con poca o nula información para tomar la decisión. Este tipo de situaciones generalmente se presenta en el nivel directivo de las empresas y es abordada a través de una planeación situacional para obtener alternativas variadas y flexibles.
- *Riesgo*: En este caso el administrador posee información suficiente sobre las relaciones causa-efecto, pero la calidad de esta información y su interpretación puede variar según el administrador, atribuyendo diferentes probabilidades de éxito o fracaso a los resultados según su formación, intuición, creencia, etc.

2.2.9 Modelos para la Toma de Decisiones:

Para atender la problemática de la toma de decisiones, se han desarrollado diferentes modelos y herramientas bajo diversos enfoques (descriptivos, cualitativos y cuantitativos) con el fin de soportar y facilitar este proceso.

Modelo de Kepner y Tregoe

Este modelo fue desarrollado en 1965 y publicado por estos dos autores en el libro *The Rational Manager*, donde se expone un enfoque racional y sistemático para la toma de decisiones con el fin de analizar los riesgos y mejorar las potencialidades. En las actividades de consultoría que realizaban estos dos autores, orientaban la labor de los trabajadores hacia la estrategia organizacional.

La metodología de estos dos autores consta de cuatro instancias:

1. Análisis de la situación: Entender la realidad de la organización, su posición actual y su situación frente al entorno.
2. Análisis de problemas: Describir el problema e identificar posibles causas para entender la relación causa efecto y las correlaciones necesarias para solucionar un problema.
3. Análisis de decisiones: Clarificar el propósito, evaluar alternativas, valorar el riesgo relativo de cada alternativa y tomar la decisión.
4. Análisis de problemas potenciales: Identificar problemas potenciales a través de posibles causas futuras y luego tomar acciones preventivas y planes de contingencia para contrarrestarlas.

Zapata *et al.* (2009, p. 191), resume los pasos necesarios para generar las alternativas y conclusiones de este modelo:

- *“Preparar la decisión que contenga tanto la acción como el posible resultado.*
- *Establecer los requerimientos de la estrategia, los objetivos de la operación y las restricciones.*
- *Establecer el rango de los objetivos y se les asigna un peso relativo.*
- *Elaborar una lista de alternativas.*
- *Asignar un puntaje relativo por cada alternativa sobre la base de objetivo por objetivo.*

- *Calcular los puntajes con los pesos relativos por cada alternativa y se identifican las mejores dos o tres.*
- *Enumerar las consecuencias desfavorables para cada alternativa de alto puntaje, y se evalúa la probabilidad y la severidad, siendo estas altas, medias o bajas.*
- *Elegir sólo entre las alternativas de mayor puntaje.”*

Modelo de Vroom y Yetton

Este modelo desarrollado en los años 70 está orientado a definir quién debe participar en la toma de decisiones de acuerdo a la situación o problema que se presenten. También se le conoce como el modelo de la participación del líder.

Según Blank (1990, p. 97), Vroom y Yetton dicen que los administradores se deben hacer las siguientes preguntas para conocer bien la situación y definir si pueden tomar la decisión solos, o si por el contrario, deben acudir a su grupo de trabajo para hacerlo:

- *¿Si fuera aceptada la decisión, habría alguna diferencia por el curso de acción adoptado?*
- *¿Existe algún requisito de calidad de modo que una decisión pueda ser mejor que otras?*
- *¿Poseo la suficiente información para tomar una decisión de calidad?*
- *¿Está el problema estructurado?*
- *¿La aceptación de la decisión de los empleados es importante para una implementación eficaz de la decisión?*
- *¿Si me tocara tomar la decisión, sería razonablemente cierto que la decisión sería aceptada por mi personal?*
- *¿Comparten mis empleados los objetivos organizacionales que se van a obtener en la solución de este problema?*
- *¿Hay probabilidades de que surjan conflictos entre los empleados por las soluciones preferidas?*

Las respuestas a las preguntas anteriores permiten que el administrador obtenga un diagnóstico de la situación para así definir el estilo de toma de decisiones más pertinente.

Como lo menciona Zapata *et al.* (2009), los cinco estilos propuestos por Vroom y Yetton son:

- a. *Autocrático 1*: Se toma la decisión solucionando por sí mismo el problema, o con base en los hechos que se tengan a disposición.
- b. *Autocrático 2*: Se toma la decisión con base en la información recaudada por los subordinados.
- c. *Consultivo 1*: Se comparte la información sobre el problema con los subordinados importantes, se escuchan las sugerencias, pero la decisión final es sólo del administrador.
- d. *Consultivo 2*: El administrador toma la decisión con base en las ideas y sugerencias que surgen mediante el compartir del problema con los subordinados, en una relación grupal. La decisión finalmente puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- e. *Grupo 1*: Se comparte el problema con los subordinados en una relación grupal, teniendo como meta ayudarlos a tomar una decisión donde coincidan las opiniones de la mayoría y la opinión del administrador no pese más que las otras.

El estilo de decisión a utilizar en una situación depende de la relevancia misma de la decisión, de quién posee la información necesaria y de la facilidad para que sea aceptada por el grupo de trabajo o subordinados.

Es de resaltar que el hecho de incluir a los subordinados en el proceso de toma de decisiones, genera buenos impactos su actitud y motivación, lo cual finalmente se traduce en una mayor eficiencia organizacional.

Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret

Este modelo se orienta al proceso que se debería surtir para tomar una decisión, buscando siempre la alternativa más conveniente. El modelo consta de cinco fases:

1. *Identificación*: Comprende la identificación de los problemas, crisis y oportunidades, al igual que el diagnóstico con el que se busca comprender los síntomas y causas del problema.
2. *Desarrollo*: Se definen las posibles alternativas de solución para el problema.
3. *El juicio*: Es la elección personal que el individuo hace en su mente.
4. *La negociación*: De todas las alternativas que existentes, se escoge la que más se aproxime al beneficio de las partes.
5. *El análisis*: Evaluación realizada por los tecnócratas y seguida por una elección administrativa.

2.2.10 Herramientas y Técnicas para la Toma de Decisiones

Ante las diversas situaciones que se pueden llegar a presentar en una organización, el administrador puede hacer uso de diferentes herramientas y metodologías que le permitan entender el problema y orientarlo en la toma de una decisión satisfactoria. Estas herramientas pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo, y su selección depende de la naturaleza del problema y de la preferencia del administrador de acuerdo a su experiencia y gustos.

La mayoría de estas técnicas tienen su origen en la investigación de operaciones y aportan lógica, consistencia y precisión al proceso de toma de decisiones, facilitando el entendimiento del administrador para mejorar su proceso intuitivo que siempre está presente en la toma de decisiones.

Son muchas las herramientas a las que puede acudir el administrador para apoyarse en la toma de mejores decisiones, entre las cuales se destacan las siguientes:

Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Esta técnica fue inicialmente desarrollada por Andre L. Delbecq y Andrew H. en 1968, y es usada para recolectar información para el análisis de problemas a partir de la generación de ideas individuales por parte de los participantes, principalmente escritas, para luego exponerlas ante un grupo, evaluarlas y resumirlas. Esta técnica busca estimular la creatividad para la generación de más y mejores ideas, las cuales son organizadas por un moderador que se encarga de llevar el hilo conductor y propiciar la pertenencia grupal por

las ideas que se va generando y escribiendo, pues se busca aceptación y reconocimiento grupal para las ideas seleccionadas.

Lluvia de Ideas

Al igual que la herramienta anterior, la lluvia de ideas permite incrementar la calidad y la cantidad de ideas generadas por un grupo. Esta herramienta, desarrollada por Osborn en 1939, favorece el pensamiento creativo y ha sido utilizada durante años en diversos ámbitos, tales como el militar, empresarial y académico. El objetivo es generar la mayor cantidad de ideas en torno a un tema o situación específica, sin temor a la crítica, y con la posibilidad de una propagación partiendo de la mejora o complemento sobre ideas de otros participantes.

Árboles de Decisión

Desarrollados por Sonquist y Morgan desde 1964, esta herramienta ha surtido varias modificaciones y mejoras a través de los años con participación de diferentes autores. La herramienta está orientada a la toma de decisiones y a la evaluación de riesgos y consecuencias mediante booleanos “si/no” con los que se van descartando las decisiones poco convenientes hasta llegar a la mejor alternativa de solución.

Esta herramienta es generalmente usada para abordar problemas con gran cantidad y complejidad de datos, y su metodología implica la expresión gráfica y numérica (en forma de árbol) para obtener una mejor comprensión, visualización y análisis del problema.

Técnicas Electra

Desarrollada por Bernard Roy en 1968, ésta es una herramienta de apoyo para la selección de alternativas partiendo de dos o más criterios, por lo cual también se le conoce como método multicriterio de la toma de decisiones.

Como lo indica Curzio (1998), el objetivo de este método es buscar argumentos y características que diferencien las alternativas, buscando resaltar los beneficios de una alternativa sobre la otra, pues el análisis siempre se realiza en pares, es decir, comparando dos alternativas en simultánea.

Técnica Delphi

Es un método en el cual se acude a expertos para obtener sus juicios sobre una situación futura y tomar mejores decisiones a partir de estos conceptos.

Diagrama de Pareto

Esta técnica permite hallar los elementos más importantes de una situación específica, separando los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, llegando a la conclusión de que el 20% de las causas responden al 80% de los problemas, lo cual permite concentrar los esfuerzos en afrontar esos pocos casos para lograr grandes resultados.

Espina de Pescado

También conocido como “Diagrama de Ishikawa” o “Diagrama de Causa–Efecto”, es una técnica que se centra en el análisis de los problemas principales y luego indaga por sus posibles causas. Su representación gráfica, que es muy sencilla, hace honor a su nombre, pues realmente parece una espina de pescado, la cual lleva en su eje el problema central, y en las espinas la ramificación de causas respectivas.

Simulación

Es una técnica que permite explorar soluciones a través de la representación simplificada de la realidad, experimentando con un modelo y no con el sistema real, lo cual sería bastante costoso, dispendioso, riesgoso y tomaría mucho tiempo.

Teoría de Juegos

Esta teoría analiza la interacción que hay entre las personas que toman decisiones, el conflicto de interés y su comportamiento al respecto.

Análisis Multicriterio (AHP)

Es una técnica que permite contemplar simultáneamente diferentes criterios en el proceso de toma de decisiones, y se enfoca en lograr soluciones satisfactorias que equilibren el conflicto entre los objetivos.

2.2.11 Características de los Grupos o Comités

Cuando en las organizaciones se presentan situaciones que trascienden el nivel de conocimiento y la potestad de decisión del administrador, generalmente se conforman grupos o comités multidisciplinarios integrados por empleados que tienen conocimiento de la situación y autoridad para plantear una opinión, posición o recomendación frente a un tema específico, lo cual permite obtener sinergias de conocimiento, experiencia y el juicio, que son de gran valor para la toma de decisiones.

El resultado de un grupo o comité no necesariamente es la toma de decisiones, pues su conformación puede obedecer a diferentes finalidades, tales como la discusión y análisis de temas, o la asesoría a un directivo u organismo de mayor nivel en la organización. Además de esto la conformación de un grupo o comité puede ser de carácter permanente o temporal según el tema de discusión y la periodicidad con la que se deba hacer.

Como lo indica Koontz *et al.* (2008), los integrantes de un grupo o comité desempeñan varios roles: Unos buscan información, otros tienen conocimientos y aportan información, otros tratan de impulsar a los integrantes para que participen, otras son sólo seguidoras de las decisiones que se tomen y otros coordinan los esfuerzos del grupo y encaminan los temas de discusión.

La conformación de un grupo o comité también permite minimizar el riesgo de recaiga demasiada autoridad sobre una sola persona en la organización, pues en algún momento las decisiones que tome esta persona podrían estar sesgadas o simplemente no contemplar el panorama completo de la situación.

Un grupo o comité facilita articular el equipo de colaboradores en cuanto a un tema y mantenerlos informados en igual medida para que todos los esfuerzos sean encaminados hacia una misma meta. Además de esto, el hecho de pertenecer a un grupo o comité

permite participar sobre las decisiones que se tomen y ejecutarlas con mayor aceptación y entusiasmo.

El tamaño de un grupo o comité es un factor importante a tener en cuenta dependiendo de los objetivos para el cual ha sido creado este organismo, pues un grupo muy numeroso tardaría mucho en la discusión de las ideas y sería más difícil llegar a acuerdos, mientras que en un grupo muy pequeño podría faltar participación e ideas valiosas, al igual que sería más fácil la generación de coaliciones en torno a una idea o proyecto. Koontz *et al.* (2008) concluye que *“un comité debe tener el tamaño suficiente para promover la deliberación e incluir la amplitud de experiencia requerida para la tarea, pero no tan grande como para perder el tiempo o promover la indecisión”* (p. 472).

Le efectividad de un grupo o comité puede ser mayor cuando previo a la reunión se notifican los temas para que los participantes puedan estudiarlos y preparar la información necesaria para exponer y discutir durante el encuentro. También es importante la designación de un presidente que cite a las sesiones y encamine el curso de la reunión con efectividad.

Algunos de los temas que se tratan en grupos o comités son de carácter confidencial y por ende los participantes de los mismos deben ser reservados con el manejo de la información, pues una fuga de la misma puede perjudicar los planes de la organización, generar molestias internas entre los colaboradores, entre otras.

2.3 Criterios para la Toma de Decisiones y la Calificación de Clientes

Los clientes son la razón de ser de las organizaciones y uno de sus activos más importantes, lo cual es motivo suficiente para dedicar los recursos y esfuerzos necesarios para conocerlos, entenderlos, medirlos, gestionarlos, fidelizarlos y priorizarlos.

Greenberg (2003) define a los clientes como *“el individuo o grupo con el cual la empresa intercambia valor”* (p. 3). En coherencia con lo que afirma este autor, entendiendo la importancia de consolidar e incrementar la relación de intercambio ahora y en el futuro,

para lograrlo se hace necesario conocer el cliente y entender su importancia para la empresa a la luz de los objetivos y estrategias de la misma. Es por esto que la calificación de clientes toma importancia, aunque es poca la bibliografía y antecedentes encontrados al respecto.

Martínez (2002), propone la identificación de los clientes más importantes de la organización a partir de la técnica Pareto y recomienda hacerlo con base en un solo criterio: *Volumen de facturación*. De esta forma, sugiere encontrar el 20% de los clientes que generan el 80% de la facturación para priorizarlos ante cualquier estrategia que se adopte o situación que se presente en la empresa. Sin embargo, el autor resalta que priorizar los clientes Pareto no significa ignorar los que no pertenecen a este grupo, y por el contrario, se deben estimular para que alcancen la condición de Pareto.

Si bien la técnica anterior es válida, contempla sólo un criterio de los muchos a través de los cuales se puede medir un cliente y por ende podría llevar a conclusiones erradas ya que se enfoca sólo en la historia de ventas anteriores, mientras que los objetivos de la empresa miran hacia el futuro y éste no es una extrapolación del pasado.

Es importante que la información a partir de la cual se va a otorgar la calificación a los clientes sea confiable y actualizada, ya sea que provenga de bases de datos del ERP, de un sistema de información gerencial o del propio juicio de los expertos que participan en este ejercicio de calificación.

El proceso de toma de decisiones y de calificación de clientes puede comprender factores de los siguientes tipos:

- *Factores Cuantitativos*: Medibles en términos numéricos.
- *Factores Cualitativos*: Difíciles de medir numéricamente.

A pesar de que los factores cuantitativos son los más utilizados en los procesos de toma de decisiones porque son medibles, no se deben dejar de lado los factores cualitativos, pues el hecho de desconocer estos intangibles podría significar el fracaso de la decisión que se tome.

La complejidad de las decisiones empresariales en parte puede ser explicada por la limitada información con la que se cuenta en el momento de elegir entre dos o más alternativas, pero otro factor que dificulta la situación es el conflicto de objetivos respecto a diferentes criterios o medidas.

Jiménez (2009), expone que: *“para una persona que toma decisiones, es difícil tener en cuenta todos los factores que inciden en la decisión, por lo tanto es indispensable encontrar algún modo de descomponer estos factores, de tal manera que le permita al tomador de decisiones, pensar en las implicaciones de cada factor, en forma racional”* (p. 223).

Son muchos los criterios que se pueden tener en cuenta para tomar decisiones que permitan una solución satisfactoria en armonía con los diferentes objetivos de la organización. Los criterios pueden ser diferentes para cada empresa y deben ser definidos de acuerdo a lo que se requiera para lograr los objetivos de la empresa, pues como lo indica Rivett (1983), *“el propósito del objetivo es proporcionar a los más altos niveles de la organización, un enunciado contra el cual se puedan probar todas las decisiones tomadas en la organización y del cual deberían originarse todos los criterios para la toma de decisiones”* (p.183).

2.3.1 Contribución Marginal

La contribución marginal a los costos fijos y a la utilidad es el valor resultante de una venta después de descontar los costos variables del producto o servicio vendido. Este saldo es realmente el que se utiliza para pagar los costos fijos y luego de cumplir con estas obligaciones el saldo restante representaría la utilidad.

gerencie.com (2014). define la fórmula de la contribución marginal como *“el resultado de restar del precio de venta de un producto, todos los costos variables del mismo”*. La contribución marginal total se obtiene al multiplicar el resultado anterior por el número de unidades vendidas.

Cuando la contribución marginal sólo alcanza para cubrir los costos fijos, se obtiene un punto de equilibrio, es decir, la empresa ni gana ni pierde. Incluso si la contribución marginal no alcanza a cubrir los costos fijos finalmente aporta parcialmente al pago de los

mismos, situación que no es tan grave porque al fin y al cabo ayuda a alivianar la carga fija de la empresa, pero cuando la contribución marginal de un producto no alcanza ni siquiera para cubrir los costos variables, la situación se torna complicada porque indica una generación de pérdidas y destrucción de valor, y por ende lo más recomendable sería suspender la oferta del producto o servicio que genera estos resultados, a no ser que sea algo temporal y la empresa tome la decisión de aguantar un poco hasta que la situación mejore.

Es importante relacionar la contribución marginal de un producto o servicio con el volumen de ventas que generan, pues podría ser engañoso sobreestimar un producto por su alta contribución marginal cuando realmente la rotación es muy baja, mientras que otro con menor contribución marginal puede tener mejor rotación y por ende aportar más a la utilidad.

2.3.2 Utilidad Neta

La utilidad neta es el rendimiento o rentabilidad objetiva que obtienen los inversionistas de una empresa durante un periodo de tiempo específico en contraprestación a los aportes realizados. También se podría definir como el beneficio o ganancia final que proporciona un negocio.

La utilidad neta se calcula a partir de la utilidad operacional, a la cual se deben restar los gastos no operacionales, sumar los ingresos no operacionales y descontar los impuestos y la reserva legal. La utilidad neta se puede reinvertir en la empresa o entregar a los accionistas en forma de dividendos.

2.3.3 Volumen de ventas

Es la cantidad de unidades vendidas durante un periodo de tiempo determinado. El tipo de unidades depende de la clase de actividad de la empresa y del producto en sí, pudiendo comprender medidas de longitud (m), área (m²), peso (Kg), volumen (m³), cantidad de artículos específicos, entre otros.

El volumen de ventas puede ser utilizado como un indicador para justificar el uso de la capacidad instalada de una empresa o una expansión de la misma.

2.3.4 Facturación Total

Es la cantidad de dinero facturada a un cliente durante un periodo determinado. Esta facturación es proporcional al volumen de ventas, pero no necesariamente al cliente que se le vende más es al que más se le factura, pues puede haber clientes con menores ventas pero por concepto de productos de mayor valor y por ende la facturación podría resultar superior en este segundo caso.

Dependiendo de las condiciones de pago pactadas con cada cliente, este criterio podría aportar al flujo de caja que necesita la empresa para operar y responder por sus compromisos.

2.3.5 Rentabilidad

Para propósito del presente trabajo, se define rentabilidad como la ganancia obtenida después de realizar la venta de un producto o servicio. La rentabilidad se calcula dividiendo la utilidad neta de la venta sobre el precio de venta del producto o servicio.

Este criterio es importante a la hora de evaluar un negocio porque permite saber qué tanto rendimiento genera la venta de un producto o servicio. De hecho, dos negocios diferentes pueden generar la misma utilidad, pero el más rentable es el que tenga la menor inversión o base de ventas.

Sin embargo, este criterio debe ser evaluado junto con otros porque de no hacerlo podría llevar a conclusiones engañosas para la toma de decisiones, pues hay productos o servicios que generan una altísima rentabilidad pero cuyo volumen de ventas o facturación total es muy bajo y por ende no aportan grandes utilidades al negocio.

2.3.6 Relación Comercial

Es el vínculo que existe entre dos empresas que sostienen negocios entre ellas, es decir, la relación entre una empresa “compradora” y una empresa “proveedora”. Estas relaciones se construyen a lo largo del tiempo y su objetivo es generar confianza y fidelidad entre las partes para facilitar las transacciones y asegurar la continuidad del negocio en buenos términos.

El tiempo que dos empresas llevan realizando negocios es un factor importante dentro de la relación comercial ya que representa estabilidad y fidelidad, pero adicional a esto se debe tener en cuenta la cercanía y la calidad de la relación.

Una relación comercial débil podría significar el cese de un negocio en el momento en el que se llegara a presentar algún problema o incluso cuando la competencia ofrezca un precio un poco más barato.

2.3.7 Frecuencia de Compra

La frecuencia de compra es la periodicidad con la que un cliente compra productos o servicios de una compañía. Este criterio es importante porque puede ayudar a medir la fidelidad de un cliente, aunque esto también depende mucho de la estrategia de inventarios que maneje el cliente, pues en algunos casos pueden presentarse compras con una alta frecuencia pero en volúmenes pequeños, mientras que en otros casos pueden darse compras grandes pero eventuales.

En lo relacionado con la frecuencia de compra, se pueden presentar casos especiales como los compradores “*spot*”, los cuales realizan compras eventuales sólo cuando les conviene, principalmente por temas de precio. En este caso, la fidelidad es hacia el precio del momento y no hacia la empresa proveedora.

2.3.8 Modalidad de Pago

Es la condición acordada con un cliente para pagar por los productos o servicios obtenidos. La modalidad de pago está definida por dos condiciones: medio y plazo.

El medio de pago es la forma en que se realizará el reembolso por el producto o servicio recibido. Algunos de los medios que normalmente encontramos en el mercado son:

- Efectivo.
- Tarjeta de crédito.
- Carta de crédito.
- Cobranza bancaria.

El plazo de pago es el tiempo en el cual se realizará el reembolso por el producto o servicio recibido. Estos plazos se realizan en común acuerdo con el cliente, aunque los más comunes son:

- Anticipado.
- 50% anticipado – 50% contra entrega.
- Contra entrega.
- A 15 días.
- A 30 días.
- A 45 días.
- A 60 días.
- A 90 días.

Como se manifestó anteriormente, esta condición se pacta entre el vendedor y el comprador, pudiendo modificar el número de días o los porcentajes en los casos que apliquen pagos parciales.

Don Eduardo Arango, uno de los “Azucenos”, menciona que éste es uno de los criterios más importantes para la calificación de clientes y toma de decisiones relacionadas con éstos, pues para la continuidad de un negocio es clave que los clientes sean “buena paga”.³

2.3.9 Potencialidad del Cliente

En el ámbito empresarial, la potencialidad de un cliente es la perspectiva futura de que el negocio con ese cliente genere mayores beneficios, ya sea en términos de utilidad o de volumen.

Las decisiones que toma una empresa deben contemplar el futuro de la organización y del negocio, por lo cual es importante evaluar la potencialidad de los clientes y definir sobre cuáles se van a hacer las apuestas y esfuerzos.

³ Información recolectada durante entrevista realizada a Don Eduardo Arango, Azuceno y emprendedor industrial de la ciudad de Manizales.

Muchos negocios comienzan con volúmenes pequeños por diversas razones: comienzan a modo de prueba piloto, la marca no es conocida, la cadena de distribución es limitada, entre otras, pero una vez el producto o servicio comience a tener éxito, los volúmenes pueden aumentar significativamente y por ende generar mayores beneficios para las partes. La expansión de los negocios de un cliente hacia otros mercados también debe ser considerada al calificar la potencialidad del cliente.

2.3.10 Antigüedad del Cliente

La antigüedad de un cliente es valorada en las empresas como una muestra de fidelidad y trabajo conjunto a través de los años. De hecho, en entrevista realizada a don Eduardo Arango, uno de los “Azucenos” indicó que éste es uno de los dos criterios que considera más importantes para la calificación de clientes y para la toma de decisiones relacionadas con éstos, tanto en la actualidad como hace 70 años cuando hizo sus primeros emprendimientos industriales en la ciudad de Manizales.

A través de los diferentes instrumentos de recolección de información propuestos en la metodología del siguiente capítulo, se buscará identificar las prácticas y actividades que realizan actualmente las principales empresas manufactureras de Manizales en lo relacionado con calificación de clientes y toma de decisiones relacionadas con éstos, para luego analizarlo teniendo en cuenta la teoría y conceptos desarrollados en el presente capítulo.

Es por esto que a través de diferentes preguntas se indagará sobre sobre varios aspectos de la calificación de clientes y de la toma de decisiones relacionados con éstos, temas tales como:

- El tipo de respuesta que buscan dar a los clientes, lo cual permitirá conocer el tipo de racionalidad aplicado para la toma de decisiones, que para este caso sería de tipo económico o limitado.
- Participación en estas actividades, para determinar si priman las definiciones grupales o individuales, y si en el primer caso se logra consenso para llegar a conclusiones o si por el contrario quien define es una sola persona.

- Herramientas y modelos para la toma de decisiones relacionadas con clientes, buscando identificar también las que sólo se valen de la experiencia y juicio de quien toma la decisión.
- Nivel de decisión según las personas que participan en los ejercicios de calificación de clientes y de toma de decisiones relacionadas con éstos
- Práctica de ejercicios de calificación de clientes y herramientas utilizadas para tal fin.
- Conocer los criterios contemplados en los ejercicios de calificación de clientes que desarrollan las empresas objeto de estudio y los que tienen en cuenta para la toma de decisiones relacionadas con clientes.

3. Metodología

3.1 Enfoque Metodológico

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo se realizó una investigación de tipo exploratorio–descriptivo toda vez que el tema abordado no ha sido estudiado previamente en el contexto propuesto, viéndose necesaria la aplicación de técnicas cualitativas para explorar, documentar y analizar la situación problema.

3.2 Instrumentos Metodológicos

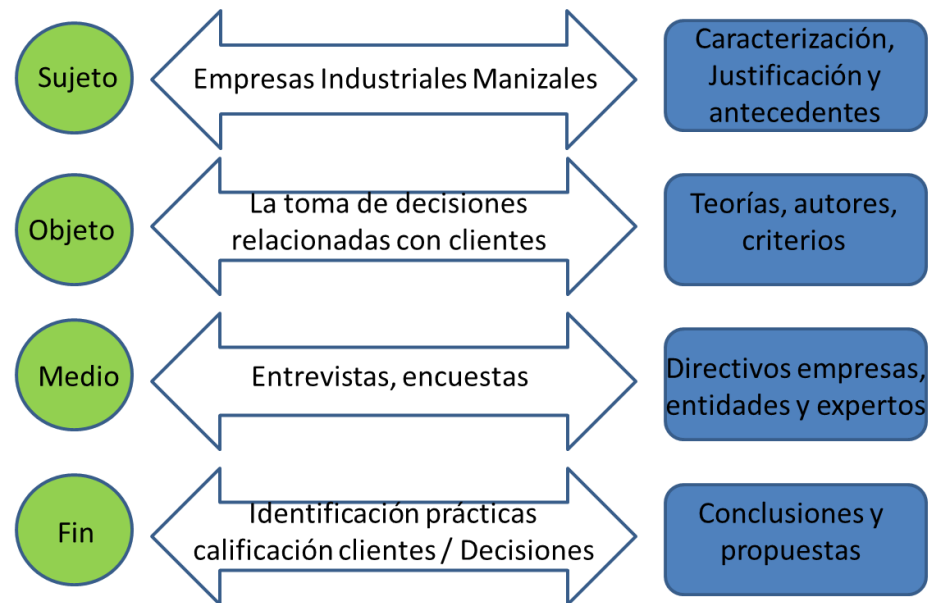
Para obtener la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo se optó por aplicar los siguientes instrumentos de recolección de información:

- Entrevista semiestructurada: La aplicación de este instrumento permitió obtener información valiosa y de primera mano por parte de expertos en la materia y miembros de entidades que agremian a los empresarios del sector. Se optó por este tipo de instrumento de naturaleza cualitativa, que a pesar de ser más dispendioso de aplicar, permite obtener una información de mayor calidad para el tema que estamos abordando, sin limitar la información que pudieran aportar las fuentes anteriormente mencionadas.

- Encuesta: Este instrumento se aplicó a los directivos de empresas que conforman la población objeto de estudio, con lo cual se logró obtener información muy valiosa y necesaria para el desarrollo del presente trabajo. Se optó por usar este instrumento, con aplicación electrónica, dada la escasa disponibilidad de tiempo por parte de los directivos de estas empresas.

En la Figura 1 se presenta la estructura metodológica del trabajo según sujeto, objeto, medio y fin de la investigación.

Figura 1: Esquema Metodológico de la Investigación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.3 Fuentes de Información

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesario acudir a diferentes tipos de fuentes:

- Fuentes primarias: Directivos de empresas, expertos en el tema y representantes gremiales, de los cuales se obtuvo información relevante a través de los diferentes instrumentos aplicados para tal fin.
- Fuentes secundarias: Libros, revistas y artículos especializados, tesis de grado relacionadas con el tema, páginas de internet y reportajes de prensa, entre otros.

3.3.1 Directivos de Grandes Empresas Manufactureras de Manizales

Las decisiones claves relacionadas con los clientes de una empresa generalmente son tomadas desde niveles directivos, razón por la cual se consideró necesario acudir a gerentes generales o gerentes comerciales (de ventas) para obtener información de

primera mano sobre las prácticas de calificación de clientes y toma de decisiones realizadas en estas empresas.

En coherencia con los objetivos y el alcance del presente trabajo, los criterios de inclusión tenidos en cuenta para determinar el tamaño de la población y la composición de la misma son: Empresas registradas en la ciudad de Manizales, pertenecientes al sector manufacturero y que se encuentren dentro de la clasificación de “*Empresa Grande*” según número de empleados y valor de los activos.

A continuación se describe el desarrollo del proceso de inclusión de acuerdo a los criterios anteriormente expuestos:

Según información consultada en la base de datos de la Cámara de Comercio de Manizales, en la ciudad se encuentran actualmente registradas 14.786 empresas⁴, de las cuales 1.216 pertenecen al sector manufacturero⁵ según código CIIU (ver Anexo A), y de acuerdo a las condiciones contempladas en la Ley 1450 de 2011 (Ver Anexo B), sólo 12 alcanzan a clasificar dentro del grupo de “*mediana y grande*” empresa según “*número de empleados*” (ver Anexo C), mientras que a través del método de medición por “*valor de activos*” este grupo asciende a 21 empresas (ver Anexo D).

Tan solo tres empresas de las obtenidas a través del filtro por *número de empleados* no figuran en el listado filtrado por *valor de activos*, pero para propósitos del presente trabajo fueron incluidas todas las empresas resultantes a través de ambos métodos. También se incluyó una empresa adicional que no aparecía en el listado y que es muy representativa para la ciudad y para el departamento: La Industria Licorera de Caldas, que a 31 de diciembre de 2013 contaba con 244 empleados y registró un valor de sus activos por \$358.801.101.000 (ver anexo E). Como resultado de estos filtros y criterios de inclusión se obtiene una población objeto de estudio conformado por 25 empresas manufactureras de gran tamaño registradas en la ciudad de Manizales.

⁴ Información con corte al 17 de julio de 2014. Este número de empresas corresponde a todos los sectores y tamaños.

⁵ Filtrado según códigos CIIU.

En la Tabla 3 se presenta el listado⁶ de las empresas que cumplen con los criterios de inclusión mencionados anteriormente y que en adelante se considerarán como la población objeto de estudio.

Tabla 3: Población objeto de estudio

No.	CIU	Nombre del Comerciante	Descripción Actividad	Personal Ocupado	Vr. Activos
1	2750	MABE COLOMBIA S.A.S.	PRODUCCION VENTA DE APARATOS DE REFRIGERACION Y CALEFACCION	695	\$ 273,977,200,000
2	1522	COMPAÑIA MANUFACTURERA MANISOL S.A.	PRODUCCION Y VENTA DE CALZADO	650	\$ 128,639,965,000
3	2410	SIDERURGICA DE CALDAS S.A.S	PRODUCCION DE ACERO Y SU LAMINACION ; ; ;	598	\$ 225,160,342,000
4	2229	RIDUCO S.A.	INYECCION DE PIEZAS PLASTICAS - FABRICACION DE PRODUCTOS PARA OFIC	515	\$ 80,551,048,000
5	2593	COMPAÑIA MANUFACTURERA ANDINA S.A.	PRESTACION DE SERVICIO DE MAQUILA. SERVICIO DE FABRICACION DE CUE	491	\$ 883,276,840
6	2395	SKINCO COLOMBIT S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE FIBROCEMENTO. FABR	365	\$ 176,354,255,000
7	1040	CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A. - CELEMA	PASTEURIZACION Y HOMOGENIZACION DE LECHE- PRODUCCION DE DERIVADOS	356	\$ 28,049,438,182
8	2599	INDUMA S.C.A.	FABRICACION DE BISAGRAS - ELABORACION DE TROQUELES	347	\$ 22,018,941,634
9	2023	HADA S.A.	PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE JABONES DE TOCADOR, DETERGENTES Y GLI	323	\$ 87,362,236,000
10	1040	INDUSTRIAS NORMANDY S.A.	PRODUCCION DE ALIMENTOS. COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS PROPIOS. C	249	\$ 10,392,673,947
11	1101	INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS	ELABORACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS	244	\$ 358,801,101,000
12	2593	BELLOTA COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	FABRICACION DE ARTICULOS DE HERRAMIENTAS DE MANO - COMERCIO MAYOR	218	\$ 34,758,683,000
13	1040	MEALS DE COLOMBIA S.A.S	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS FABRICADOS.COMERC	217	\$ 18,680,455,328
14	1811	EDITORIAL LA PATRIA S.A.		182	\$ 20,947,931,580
15	1063	DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S	DESCAFEINADO	182	\$ 62,133,310,000
16	2395	GYPLAC S.A.	PRODUCCION, DISTRIBUCION Y VENTA DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCIO	168	\$ 128,884,879,000
17	2229	PRODUCTOS QUIMICOS ANDINOS S.A. PQA. S.A.	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION PELICULA DE POLIETILENO DE ALTAY B	140	\$ 54,227,778,915
18	1062	SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO Y CIA S A	FABRICACION Y VENTA DE CHOCOLATES, CAFE Y DISTRIBUCION DE OTROS P	72	\$ 23,205,593,241
19	2011	INDUSTRIAS BASICAS DE CALDAS S.A. - I.B.C.	ADQUIRIR PROCESAR Y ENAJENAR PRODUCTOS QUIMICOS	46	\$ 35,989,273,000
20	1082	C.I. SUPER DE ALIMENTOS S.A.	FABRICACION, COMPRA Y VENTA, EXPORTACION E IMPORTACION DE ARTICUL	20	\$ 163,275,507,069
21	2593	HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A. - HERRAGRO S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE HERRAMIENTAS FORJADAS PARA AGRI	0	\$ 50,175,714,171
22	2029	PRODUCTORA DE GELATINA S.A.S	FABRICACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE GELATINA. COLAS Y PEGANTES.	0	\$ 109,852,083,000
23	2431	SIDERURGICA COLOMBIANA S.A. - EN REORGANIZACION		0	\$ 20,026,183,990
24	2395	TECNOLOGIA EN CUBRIMIENTO S.A. SIGLAS TOPTec S.A. Y MANILIT S.A.	FABRICACION Y VENTA DE PRODUCTOS DE FIBRO CEMENTO TALES COMO : TE	0	\$ 80,252,891,746
25	2930	MANUFACTURAS DE ALUMINIO MADEAL S.A	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS (AUTOPARTES) PARA	0	\$ 31,116,048,525

⁶ La información de esta tabla parte de la base de datos de la Cámara de Comercio de Manizales con fecha de corte al 17 de julio de 2014. También se adiciona la Industria Licorera de Caldas, dado que cumple los requisitos para ser calificada como “empresa grande”. Se observan algunas empresas que tienen “cero” trabajadores pero debe ser un error de actualización en la fuente.

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Cámara de Comercio de Manizales, con corte al 17 de julio de 2014.⁷

En la Tabla 4 se presenta el número de empresas de la población objeto de estudio que hace parte de cada una de las divisiones CIIU.

Tabla 4: Divisiones CIIU de la población objeto de estudio y número de casos

División CIIU	Descripción División CIIU	Número de empresas
10	Elaboración de productos alimenticios	6
25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	4
20	Fabricación de sustancias y productos químicos	3
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3
22	Fabricación de productos de caucho y plástico	2
24	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	2
11	Elaboración de bebidas	1
15	Fabricación de Calzado	1
18	Actividades de impresión	1
27	Fabricación de aparatos y equipos eléctricos	1
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	1
	Total	25

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la Cámara de Comercio de Manizales, con corte al 17 de julio de 2014.

Conociendo el tamaño de la población objeto de estudio se procedió a calcular el tamaño estimado de la muestra, encontrando que el número de empresas que se debía abordar para inferir sobre esta población (nivel de confianza del 95% y error de estimación del 5%), era muy cercano al tamaño mismo de la población, razón por la cual se tomó la decisión de realizar un censo y no un muestreo.

En la Tabla 5 se puede observar el tamaño de muestra resultante al simular diferentes valores de la proporción (P) en la fórmula pertinente para tal fin (Ecuación 1).

⁷ La información de la Industria Licorera de Caldas fue tomada del informe de gestión del año 2013.

Tabla 5: Simulación de tamaños de muestra con diferentes proporciones (P)

Proporción (P)	1/8	2/8	3/8	4/8	5/8	6/8	7/8
Tamaño Muestra (n)	22	23	23	23	23	23	22

Fuente: Elaboración propia, 2014.

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{(N-1)(ME)^2 + Z^2P(P-1)} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1.96)

ME = Margen de error (0.05)

P = Probabilidad de que las empresas apliquen la calificación de clientes como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con los mismos.

N = Tamaño de la población (25)

Como se observa en la tabla anterior, el tamaño de la muestra obtenido al realizar simulaciones con diferentes valores de P comprende entre 22 y 23 registros, cantidad que es muy similar al tamaño de la población (25) y que requiere prácticamente los mismos esfuerzos de recolección de información. Es por esto que se decide trabajar sobre el total de la población (censo) para obtener resultados más precisos y confiables.

Teniendo clara la población objeto de estudio y conociendo la dificultad de acceso a los niveles directivos de estas empresas dada su limitada disponibilidad de tiempo, se optó por realizar una encuesta a través de internet. Para esto, se contactó a cada uno de los ejecutivos de las empresas que conforman la población objeto de estudio, se les explicó el objetivo de la encuesta y se solicitó su colaboración para diligenciar el cuestionario a través del link que se enviaría a sus correos electrónicos.

En la Tabla 6 se presenta el proceso mediante el cual, a partir de los criterios de inclusión aplicados, se determinó el número de registros que deben recolectarse a través del instrumento definido.

Tabla 6: Resumen proceso de inclusión

Descripción	Cantidad de empresas	Porcentaje
Base de datos CCM	14786	N.A
Empresas manufactureras	1217	8.23%
Grandes Empresas Manufactureras	25	2.05%
Tamaño de la muestra (censo)	25	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.3.2 Representante Gremial

Para complementar la información objeto de estudio desde un contexto más amplio, se acudió al representante del gremio de industriales de la ciudad de Manizales, Irene Mejía Gómez, quién gerencia la Asociación Nacional de Empresarios Seccional Caldas (ANDI). A esta fuente se accede con el fin de conocer, desde su rol y experiencia, el concepto que tiene sobre las prácticas adoptadas por las empresas de Manizales para la calificación de clientes y la toma de decisiones relacionadas con éstos. También se pretende indagar sobre el aporte que este gremio ofrece a sus asociados para que apliquen mejores prácticas en la toma de decisiones.

3.3.3 Experto

También se indagó sobre este tema con una persona que por su trayectoria y experiencia en el sector industrial puede aportar una idea general sobre la forma en que, desde los principios de la historia industrial de la ciudad, se han venido tomando las decisiones relacionadas con los clientes, y aplicando las prácticas y herramientas para la calificación de los mismos.

El experto consultado fue don Eduardo Arango, reconocido “Azuceno” y artífice del desarrollo industrial y empresarial de Manizales a través de la fundación y dirección de diversas empresas.

3.4 Diseño de los Instrumentos de Recolección de Información

A continuación se describen las características de los diferentes instrumentos aplicados para la obtención de información para el presente trabajo. La primera parte de cada uno de estos instrumentos incluye la presentación de la investigación y el objetivo de la aplicación de los mismos.

Los temas abordados en estos instrumentos responden principalmente a los conceptos y teorías tratados en el capítulo 1. A continuación se exponen las particularidades de cada uno.

3.4.1 Encuesta Directivos Empresas

Por el tipo de información que se requería conocer, este instrumento estuvo dirigido principalmente a gerentes generales y gerentes comerciales, aunque en algunos casos estos directivos delegaron la responsabilidad a otra persona que tenía dominio sobre el tema objeto de estudio. Considerando el perfil de estos directivos y su disponibilidad limitada de tiempo, se diseñó un cuestionario con 25 preguntas para ser diligenciado en un tiempo estimado de 15 minutos a través de un *link* que lleva a una plataforma web de encuestas electrónicas. La plataforma seleccionada para aplicar el instrumento fue E-encuesta, la cual ofrece una interfaz amigable, facilidad de operación y una herramienta de recopilación y presentación de resultados.

Las preguntas planteadas en la encuesta (ver Anexo F) están orientadas hacia los siguientes temas:

- Proceso de calificación de clientes
- Criterios para la calificación de clientes.
- Proceso de toma de decisiones relacionadas con clientes.
- Criterios para la toma de decisiones relacionadas con clientes.
- Herramienta para toma de decisiones.
- Participación en la calificación de clientes y toma de decisiones relacionadas con éstos.
- Entre otras.

Se planteó un solo tipo de encuesta para aplicar a los diferentes directivos de las empresas seleccionadas, sin embargo, fue necesario estudiar previamente cada una de las empresas seleccionadas para poner en contexto los objetivos al realizar el contacto inicial. Es por esto que se investigaron, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- Productos elaborados.
- Tiempo de experiencia.
- Mercados a los que llegan.
- Historia y conglomerados a los que pertenecen.

El uso de ejemplos contextualizados a los productos, clientes y mercados que atienden estas empresas fue de gran importancia durante el contacto inicial en el que se gestionó el diligenciamiento de la encuesta, pues brindaba una mayor claridad sobre la temática y objetivos de la investigación, permitiendo obtener información de calidad.

3.4.2 Entrevista Representante Entidad Gremial

El perfil y ocupación de representante gremial también exigió que la aplicación del instrumento se realizara en un corto periodo, para lo cual se propuso una entrevista presencial semiestructurada con una duración comprendida entre 15 y 20 minutos, aunque con posibilidad de extensión según disponibilidad del funcionario.

Las preguntas definidas están planteadas para obtener información sobre los siguientes temas:

- Apoyo y formación para la toma de decisiones.
- Concepto sobre las decisiones que toman las empresas del gremio.
- Importancia de las decisiones relacionadas con los clientes.

Para la aplicación de este instrumento, fue de gran utilidad la contextualización de las preguntas a través de ejemplos relacionados con algunas de las empresas que hacen parte de la población objeto de estudio y que se encuentran afiliadas a esta entidad gremial.

Durante la entrevista se aplicó una breve encuesta con el fin de obtener desde la experiencia de este representante, sin sesgo alguno, los criterios que considera más importantes para la toma de decisiones relacionados con los clientes y la ponderación de los mismos según su importancia.

3.4.3 Entrevista Experto

Para la aplicación de este instrumento se estimó una duración cercana a los 30 minutos, que podía variar según disponibilidad de tiempo del entrevistado. Los temas sobre los cuales se indagó son los que se enlistan a continuación:

- Toma de decisiones en las primeras empresas de Manizales
- Criterios para la toma de decisiones en las primeras empresas de Manizales
- Valor y relevancia de las decisiones relacionadas con el cliente.
- Herramientas para la toma de decisiones.

Adicional a lo anterior, siempre y cuando el tiempo lo permitiera, se esperaba aprovechar la trayectoria y experiencia del entrevistado para abordar otros temas que permitieran enriquecer y complementar el marco contextual de este documento.

Durante la entrevista se aplicó también una breve encuesta, buscando que desde la trayectoria de este experto se ponderaran los criterios que consideraba más importantes para la toma de decisiones relacionadas con los clientes.

3.5 Análisis de los Resultados

La información recolectada fue tabulada y luego analizada a través de diferentes herramientas, tales como Excel, SPSS y la plataforma a través de la cual se recolectaron las encuestas (E-encuesta). También se confrontaron los resultados frente a la teoría expuesta en el marco conceptual y a partir de allí se generaron discusiones y conclusiones sobre las prácticas que actualmente realizan las grandes empresas manufactureras de Manizales en lo relacionado con la calificación de clientes y la toma de decisiones relacionadas con éstos, así como también se identificaron oportunidades de mejora para plasmar en forma de recomendaciones.

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en las tres fuentes de información definidas: Empresarios, experto y representante gremial. En cada una de las siguientes secciones se presentará el resultado obtenido a través de estas fuentes y el análisis realizado frente a la teoría desarrollada en el primer capítulo de este documento

4.1 Información General

De un total de 25 encuestas enviadas a los directivos de las grandes empresas manufactureras de Manizales, que para propósitos del presente trabajo corresponde a la población objeto de estudio, se obtuvo respuesta efectiva de 21 de éstas, cifra que corresponde al 84% de la población. Scheaffer (1987), menciona que las tasas de respuesta aceptables oscilan entre el 60% y 75%, lo cual permite concluir que la tasa de respuesta obtenida en el presente trabajo (84%) es satisfactoria.

A pesar de los esfuerzos realizados para obtener respuesta de la totalidad de las empresas objeto de estudio y lograr un censo, no fue posible obtener información de las siguientes cuatro empresas:

- Productora de Gelatina S.A.S.
- Productos Químicos Andinos S.A. PQA S.A.
- Siderúrgica de Caldas S.A.S.
- Induma S.C.A.

La encuesta estuvo habilitada en la plataforma durante 12 días calendario y a la fecha de cierre no se había obtenido respuesta efectiva de las empresas anteriormente

mencionadas, razón por la cual no fueron tenidas en cuenta dentro de los resultados y conclusiones de la presente investigación.

En la Tabla 7, se observa que las empresas que diligenciaron la encuesta representan el 82% de los trabajadores y el 82% del valor de los activos de la población objeto de estudio. A pesar de que no se logró encuestar la totalidad de la población objeto de estudio, el porcentaje abarcado es significativo en términos de empresas, personal ocupado y valor de los activos, y permite brindar una idea sobre las prácticas de las grandes empresas manufactureras de Manizales en términos de calificación de clientes y decisiones relacionadas con éstos.

Tabla 7: Participación de las empresas que respondieron a la encuesta

Empresas	Personal Ocupado		Valor Activos (en miles de millones)	
	No.	%	Valor	%
Respondieron	4993	82%	\$ 1,814,457,664.62	82%
No respondieron	1085	18%	\$ 411,259,145.55	18%
Total población	6078	100%	\$ 2,225,716,810.17	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las 21 encuestas obtenidas fueron diligenciadas por ejecutivos de alto perfil, lo cual asegura la calidad y confiabilidad de la información suministrada. En la Tabla 8 se observan los cargos que participaron en el diligenciamiento de estas encuestas:

Tabla 8: Cargos de las personas que diligenciaron las encuestas

Cargo	No.	%
Gerente Comercial	6	29%
Gerente General	3	14%
Gerente Administrativo	2	10%
Gerente de Operaciones	2	10%
Gerente de Planta	2	10%
Gerente Mercadeo	2	10%
Gerente exportaciones	1	5%
Jefe de ventas	1	5%
Subgerente	1	5%
Ejecutivo de ventas	1	5%
Total general	21	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La gran mayoría de las empresas encuestadas exportan a otros países, lo cual indica que las consecuencias de la toma de decisiones trascienden fronteras y se enfrentan a los niveles de servicio de competidores internacionales.

Las entrevistas planteadas al experto y a la representante gremial (ANDI) pudieron realizarse a cabalidad y más adelante se expondrán los hallazgos más relevantes de las mismas.

4.2 Calificación de Clientes

El 86% de las empresas encuestadas (Figura 2) es consciente de la importancia que merece el ejercicio de calificación de clientes y lo realizan con alguna periodicidad: el 39% de las empresas lo hace de forma anual, el 33% de forma mensual, el 17% semestralmente y las otras con una menor frecuencia (Figura 3).

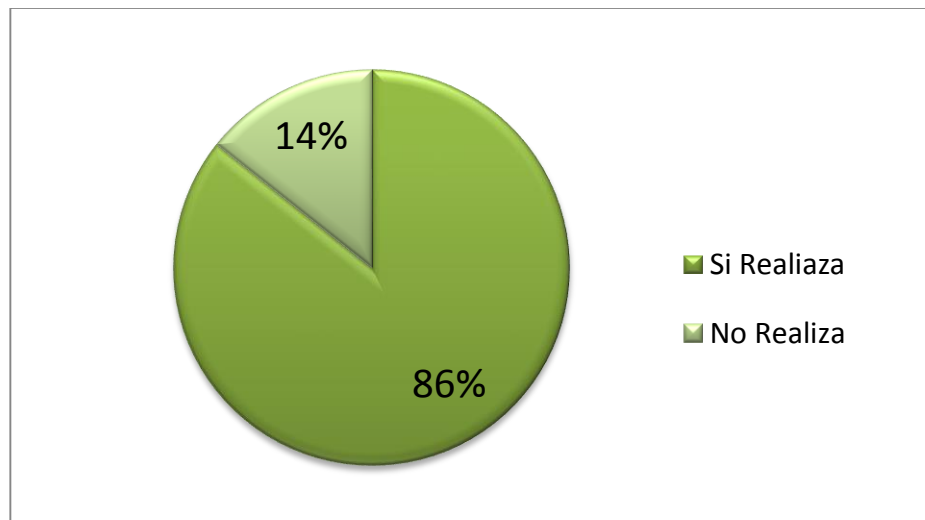
Si bien este ejercicio es de gran valor para la toma de decisiones en la organización y debe ser realizado con alguna periodicidad, la práctica en altas frecuencias podría llegar a ser desgastante e incluso confuso para la organización.

Un buen ejercicio de calificación de clientes en el que se tengan en cuenta diferentes aspectos, y no sólo los resultados económicos de un mes, toma tiempo y requiere de la participación de varias personas de la organización, es por esto que realizar dicho ejercicio mensualmente puede llegar a ser desgastante y los resultados no serían significativamente diferentes a los obtenidos en periodos anteriores, pues las ventas semanales o mensuales no deben ser representativas sobre el desempeño de un cliente y lo que representa realmente para la empresa.

Siempre y cuando el ejercicio de calificación de clientes sea realizado juiciosamente, con información pertinente, con participantes idóneos y teniendo en cuenta la coherencia resaltada por Rivett (1983) entre los objetivos de la empresa y los criterios para la toma de decisiones, no habría motivos que sustenten la necesidad de estar realizando estas prácticas cada mes, pues los objetivos y la estrategia de la empresa no está cambiando con tan alta frecuencia.

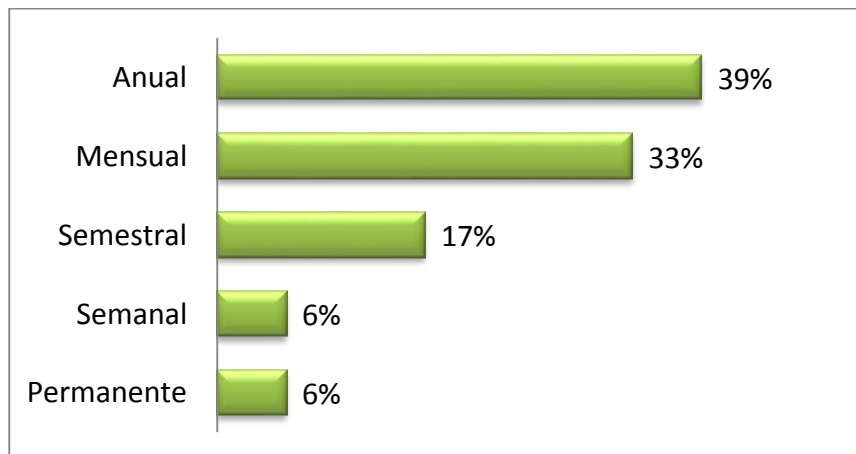
El alto porcentaje de las empresas consultadas que realizan ejercicios de calificación de clientes y la frecuencia con la que lo aplican, es muestra su conciencia, respeto e interés por este importante activo de la organización, el cliente, descrito por Greenberg (2003), como el individuo con el cual la empresa intercambia valor.

Figura 2: Práctica de calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 3: Frecuencia de los ejercicios de calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

De las grandes empresas manufactureras de Manizales que realizan ejercicios de calificación de clientes, el 56% lo hace de forma grupal y el otro tanto de forma individual (Figura 4).

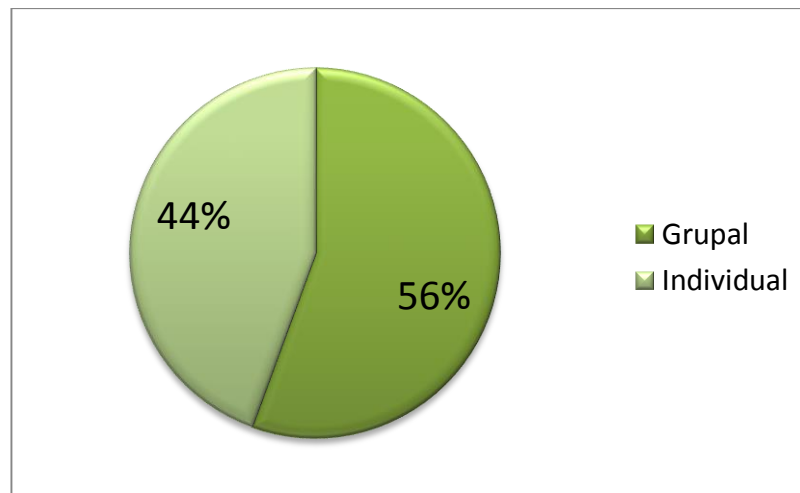
La manera en que cada empresa realiza este ejercicio y la cantidad y calidad de criterios que aplican para hacerlo, podría explicar la decisión de realizarlo de forma individual o grupal, pues si se toma un solo criterio de tipo cualitativo, como por ejemplo, el volumen de ventas, con una persona bastaría para hacer los cálculos y sacar conclusiones. Sin embargo, el cliente es un elemento bastante importante y complejo para la organización, son muchos los criterios a partir de los cuales debe ser evaluado, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, y es por esto que un ejercicio de calificación grupal generaría resultados más valiosos e incluyentes ya que a partir de la participación multidisciplinaria se generan importantes sinergias de conocimiento y experiencia en las cuales, como lo indica Simon *et. al* (2005), cada persona contribuye con una parte del problema.

Adicional a lo anterior, el hecho de que en el ejercicio de calificación de clientes participen varias personas de la empresa, ayuda a generar un mayor sentido de compromiso y facilita el apalancamiento de las decisiones en las áreas que laboran.

Teniendo en cuenta todos los beneficios que genera la realización de este ejercicio de forma grupal, se concluye que en las grandes empresas manufactureras de Manizales hay una oportunidad importante de mejora en este aspecto ya que en el 44% de éstas la calificación de clientes se hace de forma individual y por ende se pierde la oportunidad de contar con una mayor cantidad de conocimientos y experiencia que podrían aportar otros participantes a esta actividad, más aún cuando sus resultados se consideran como una herramienta estratégica para la toma de decisiones relacionadas con clientes.

En línea de lo anterior, y tal como lo indica Simon *et al.* (2005), cada persona de la organización tiene un rol específico y con su conocimiento y habilidades aportan al logro de los objetivos empresariales, pero ninguno puede alcanzarlos de forma individual. Esto mismo aplicaría para el ejercicio de calificación de clientes, pues ningún funcionario alcanza a comprender y definir de forma integral el comportamiento e importancia que representa cada cliente para la organización, pues hay muchos aspectos que puede desconocer u olvidar, y que seguramente serían complementados por otros participantes que deberían ser tenidos en cuenta para este importante ejercicio.

Figura 4: Tipo de participación en ejercicios de calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En los ejercicios grupales de calificación de clientes que realizan las empresas consultadas, predomina la participación de personal del área comercial (43%), seguida por el área administrativa y financiera (21%) y por la gerencia general (18%) (Figura 5).

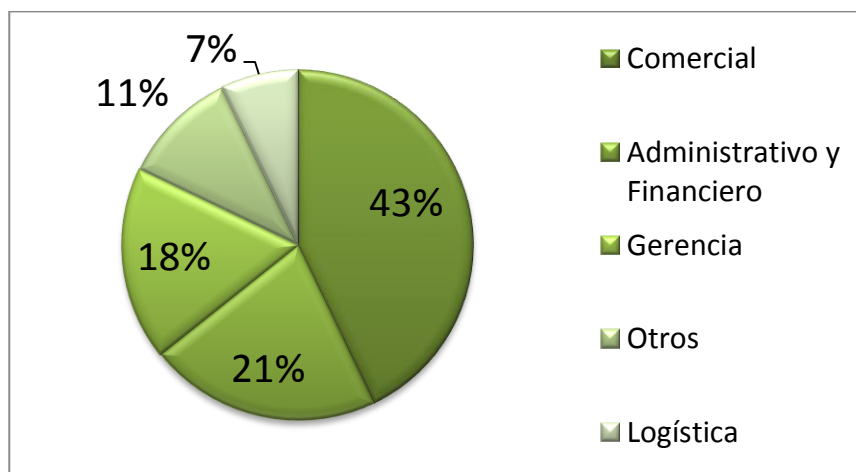
La participación de estas tres áreas es fundamental en este tipo de ejercicios ya que cada una aporta información diferente y valiosa para en el proceso:

- El área comercial es la que sostiene la relación directa con los clientes de la organización y quien mejor los conoce desde diferentes aspectos, y es por esto que para el desarrollo de este tipo de ejercicios el director comercial debe estar siempre presente, pero también es recomendable la presencia de los ejecutivos que atienden al cliente ya que son quienes conocen en profundidad las particularidades de cada uno y por ende pueden aportar información valiosa durante el proceso de calificación.
- La participación del área administrativa y financiera también es clave ya que son los que mejor conocen la importancia de cada cliente en términos económicos, es decir, las utilidades, contribución marginal, rentabilidad, entre otros, y finalmente estos criterios son algunos de los que más se tienen presentes a la hora de tomar las decisiones, pues el principal objetivo de una empresa es generar riqueza para sus accionistas.

- La gerencia de la empresa también es esencial para el desarrollo del ejercicio de calificación de clientes ya que lidera el direccionamiento estratégico, y a partir de esto es quien mayor responsabilidad asume en la definición de los criterios de calificación y en el peso de los mismos. Para que los resultados del ejercicio de calificación de clientes sean un insumo para la toma de decisiones, debe contar con la participación y visto bueno de la gerencia, pues de lo contrario sería de poca utilidad.

No obstante, la contribución de otras áreas de la organización también se considera importante, especialmente para la calificación de algunos criterios en las que éstas tienen conocimiento o incidencia (logística, producción, desarrollo, entre otras). Adicional a lo anterior, la presencia de todos los directivos de la organización permitiría llevar las conclusiones a los colaboradores de sus respectivas áreas para alinear el actuar empresarial en función de los objetivos y de la estrategia. En tal caso que alguno de los directivos no participara de esta actividad, seguramente suministrarán información valiosa a alguno de los otros participantes para que la ponga sobre la mesa.

Figura 5: Tipo de participantes en los ejercicios de calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es de resaltar que en el 90% de las empresas encuestadas en las que se realiza el ejercicio grupal de calificación de clientes, se logra consenso durante el ejercicio (Figura 6). En los

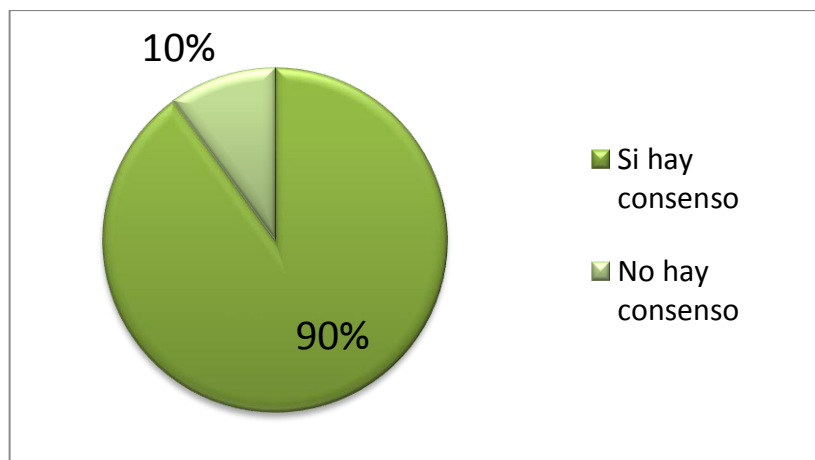
casos en los que no se logra esta condición, o cuando la calificación es individual, la responsabilidad y autoridad en el mayor de los casos recae sobre el gerente comercial (45%) y en segundo lugar sobre el gerente de mercadeo (22%) (Figura 7). Se observa que el gerente general muy pocas veces (11%) se encarga de esta calificación de forma unilateral.

Es muy positivo que la calificación de clientes sea realizada mediante consenso ya que esto permite una mayor apertura e inclusión de los participantes, aunque siempre conservando la aprobación por parte de la gerencia, quien debe llevar el hilo conductor para lograr coherencia con los objetivos y estrategias de la organización. En este sentido, las prácticas que están realizando las grandes empresas manufactureras de Manizales cumplen con lo señalado por Simon *et al.* (2005), quien afirma que la mayoría de las decisiones que se toman en una organización son de carácter grupal y no de una persona particular, pues se requiere de los conocimientos y habilidades de varias personas.

Cuando la calificación de clientes se realiza de forma grupal pero no se logra consenso de los participantes sino que las decisiones finales las toma una persona, los resultados de todas formas se consideran muy valiosos porque se logra generar una discusión entre los participantes y finalmente la persona que toma las decisiones fija su posición a partir de su criterio y de las conclusiones que saca del debate. En estos casos en el que las calificaciones o decisiones finales las toma una sola persona, es entendible que sean los directores del área comercial o de mercadeo ya que son quienes poseen mayor conocimiento sobre el desempeño de los clientes. El perfil de las personas que participan en el ejercicio de calificación de clientes permite afirmar que esta es una actividad estratégica para la organización.

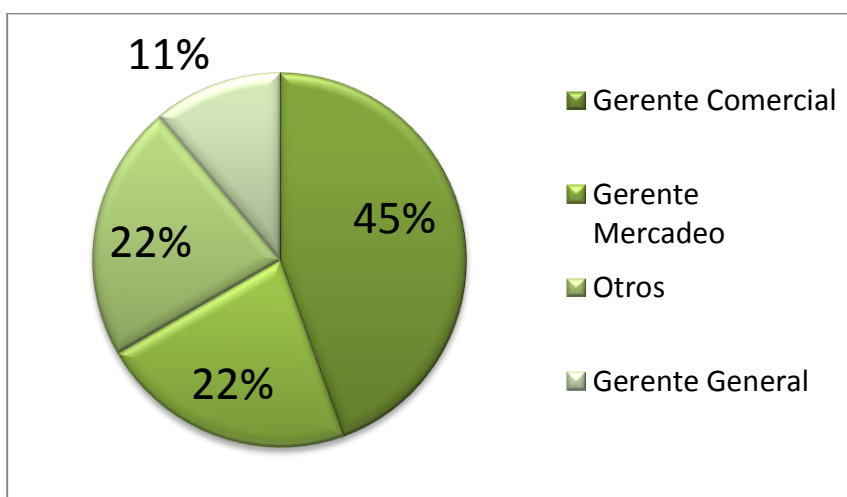
Se observa que el gerente general muy pocas veces se encarga de esta calificación de forma unilateral, lo cual es coherente porque no es quien mejor conoce a los clientes y además de todo tiene otras responsabilidades importantes.

Figura 6: Consenso en el ejercicio grupal de calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 7: Responsable de calificación individual o sin consenso



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Los criterios de calificación de clientes más utilizados por las 18 empresas encuestadas que realizan esta práctica son: Volumen de ventas (18%), puntualidad en el pago (12%) y rentabilidad del cliente (12%). En la Figura 8 se observa otros criterios utilizados por algunas de estas empresas. En cuanto al número de criterios que se tienen en cuenta para los ejercicios de calificación de clientes, se encontró que el 75% de estas empresas utilizan entre 3 y 4 criterios (Figura 9).

Si bien unos criterios pueden ser más importantes que otros según el tipo de empresa y los objetivos y direccionamiento estratégico de las mismas, se observa que se están dejando de lado muchos factores importantes que caracterizan a los clientes y que pueden ayudar a obtener una calificación más completa y acertada de éstos, no sólo en términos inmediatos sino mirando hacia el futuro, pues las empresas están pensadas para existir hoy y en el futuro, pero en muchas oportunidades sólo se piensa en la inmediatez.

Si bien Parra (2004) indica que la toma de decisiones es la selección de alternativas basada en un criterio, lo que se observa en la encuesta es que un alto porcentaje de las grandes empresas manufactureras de Manizales contempla más de un criterio para la calificación de clientes, lo cual es muy positivo ya que esto les permite concebir mejor al cliente para poder tomar decisiones más coherentes con los objetivos y estrategia de la empresa. Sin embargo, es importante contemplar otros criterios adicionales, que aunque no tengan mucho peso, deben ser puestos sobre la mesa para lograr una calificación integral del cliente y una herramienta más objetiva para la toma de decisiones.

El criterio de volumen de ventas obtuvo la más alta importancia entre las empresas consultadas, que está en línea con lo propuesto por Martínez (2002), quien a partir del volumen de facturación define a los clientes más importantes de la empresa. Como lo evidencia la encuesta realizada a las grandes empresas manufactureras de Manizales, el criterio de volumen de ventas es muy importante pero no es el único que se debe tener en cuenta para calificar a los clientes y tomar decisiones.

Cada uno de los criterios tiene una importancia relativa y por eso mismo es que en el ejercicio de calificación de clientes deben ser considerados todos los criterios pertinentes que permitan caracterizar y medir la importancia de los clientes, algunos de los cuales se mencionan en el capítulo 2.3 del presente documento. Para tomar decisiones a partir de más de un criterio no es necesario utilizar técnicas Electra o Análisis multicriterio, pues como se verá más adelante, se propone una metodología sencilla para hacerlo, de fácil entendimiento y aplicación en las empresas.

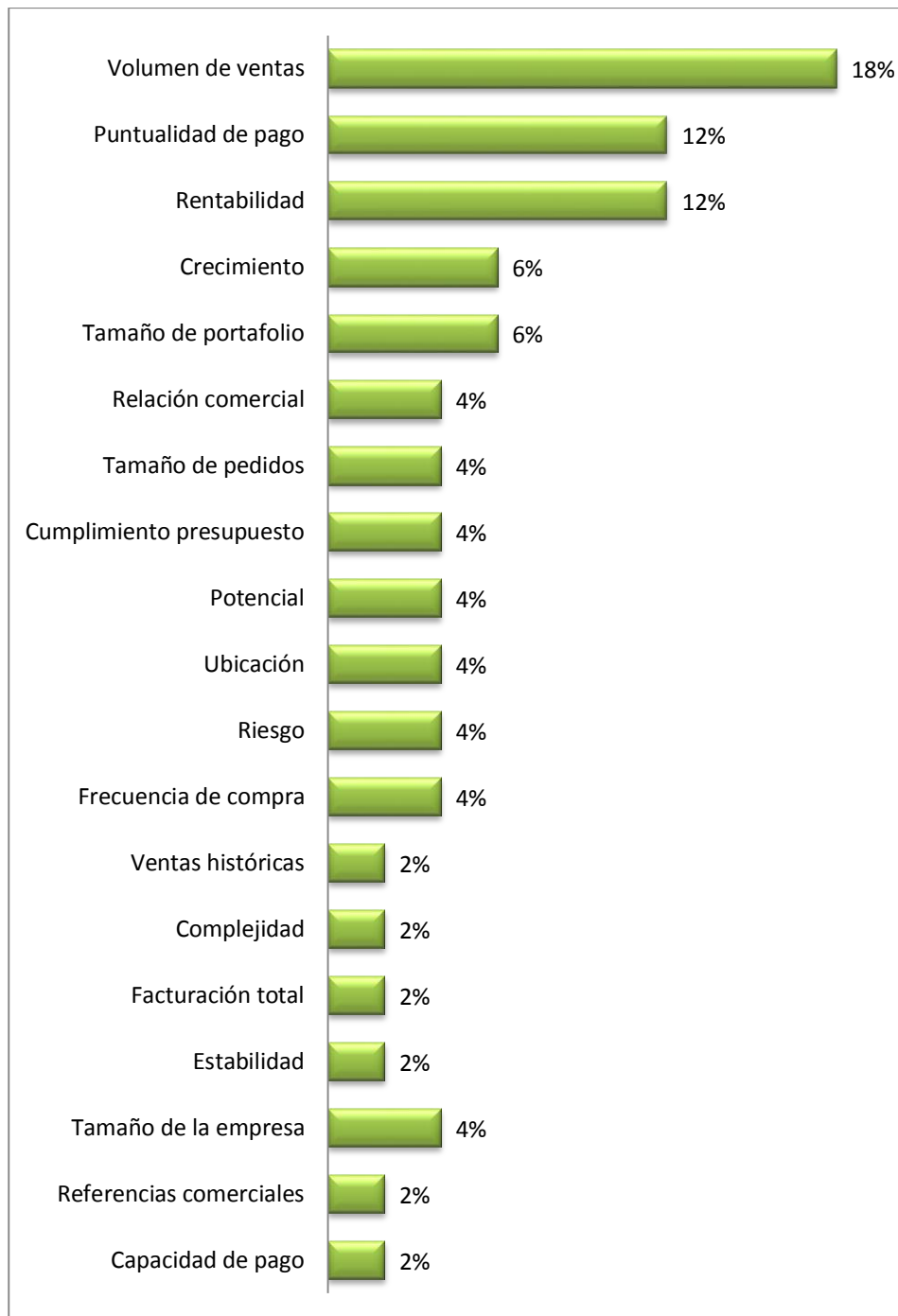
Retomando el tema de la relatividad de los criterios, cuando se califican clientes y se toman decisiones con base en un solo criterio, se podrían presentar situaciones totalmente

desviadas de los intereses de la empresa: A continuación algunas posiciones que debaten los principales criterios abordados en este trabajo:

- Volumen de ventas: Un cliente que represente un volumen de ventas muy alto con una rentabilidad muy baja podría ser menos importante que un cliente que tenga una rentabilidad alta y un volumen mediano, pues la utilidad neta al final del año puede ser mayor para el segundo cliente que para el primero.
- Puntualidad de pago: Un cliente pequeño que pague oportunamente no necesariamente es más importante que un cliente grande que eventualmente se retrase en los pagos pero que genera mayor utilidad y ocupación de la capacidad instalada. En términos de liquidez, podría decirse que es mejor un cliente que se retrase un par de días en su condición de pago a 15 días, que otro que sea puntual en una condición de 90 días.
- Rentabilidad: El negocio más rentable no necesariamente es el de mayores utilidades, pues las ganancias netas pueden darse también por rotación, es decir, por mayor volumen y menor utilidad, pero que al final del ejercicio perfectamente pueden generar mejores resultados
- Crecimiento: Si bien el crecimiento de las ventas hacia un cliente son importantes para el futuro de la empresa, la medición porcentual de este criterio puede ser engañosa, es decir, el paso de una compra de 10 toneladas a 20 toneladas representa un crecimiento del 100%, que suena alto porcentualmente pero en términos de volumen es muy poco, mientras que otro cliente puede pasar de 300 a 400 toneladas y esto porcentualmente sólo indica un crecimiento el 33%, pero en términos de volumen es mucho mayor, así como también los sería su contribución marginal.
- Relación comercial: por más que haya una buena relación entre las empresas y se haya logrado trascender de lo transaccional a lo emocional, los accionistas requieren resultados en términos económicos y no emocionales. Los clientes con los que se tiene una buena relación comercial no necesariamente son los que mueven un mayor volumen o generan una mayor utilidad neta.

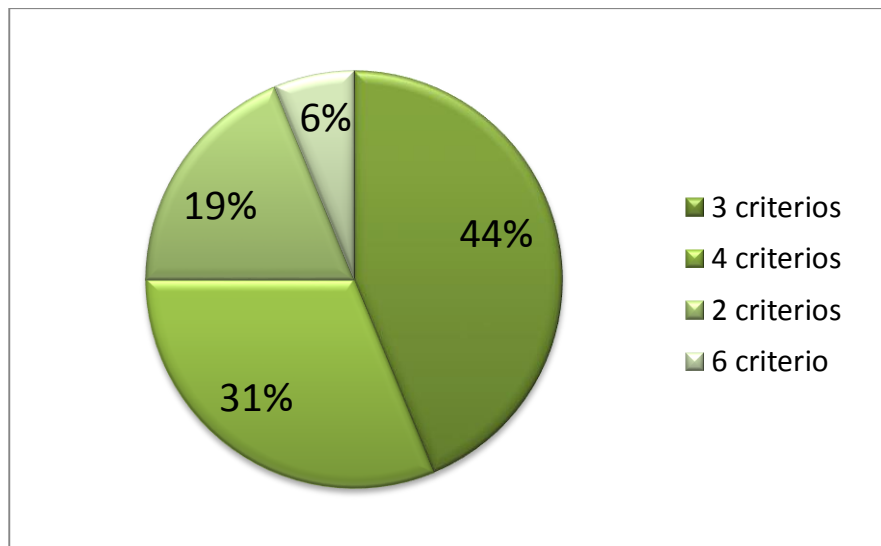
- Tamaño de los pedidos: Un cliente que genere órdenes de compra muy grandes pero en baja frecuencia no necesariamente representa un mayor volumen anual que otro cliente que ponga pedidos más pequeños pero con una mayor frecuencia. Además de esto, la empresa necesita cumplir con sus obligaciones mes a mes, y es posible que en una situación de igualdad de volúmenes, otorgue prioridad a un cliente que compra con mayor frecuencia pero en menor cantidad, es decir, que le genere un mejor flujo de efectivo.
- Frecuencia de compra: contrario a lo mencionado en el párrafo anterior, un cliente que genere gran cantidad de compras en el año puede ser más desgastante y menos atractivo que otro que ponga pocos pedidos pero por un volumen total mayor, o que genere mejores utilidades al final del año.
- Contribución Marginal: En momentos en los que deba maximizarse el uso de la capacidad instalada como respuesta a una ampliación o al cumplimiento de metas de ventas, la empresa puede tomar la decisión de disminuir precios para aumentar el volumen de ventas, así la contribución marginal sea menor para el periodo.
- Facturación total: No necesariamente el cliente de mayor facturación de una empresa sea el que mayores utilidades genera, es decir, un cliente con menor facturación pero con mayor rentabilidad fácilmente podría generar mayores beneficios para la empresa.
- Potencial: Si bien este criterio contempla el futuro de la empresa, hay obligaciones económicas con las cuales la empresa debe cumplir y por ende requiere resultados inmediatos que le generen liquidez para poder seguir funcionando.

Lo anterior es un ejemplo de la relatividad de los criterios según la situación de las empresas en un momento dado, de sus objetivos y de su direccionamiento estratégico. Es por esto la importancia de calificar los clientes y tomar decisiones teniendo en cuenta varios criterios y diferentes pesos para cada uno.

Figura 8: Criterios de calificación de clientes utilizados

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 9: Número de criterios de calificación de clientes utilizados



Fuente: Elaboración propia, 2014.

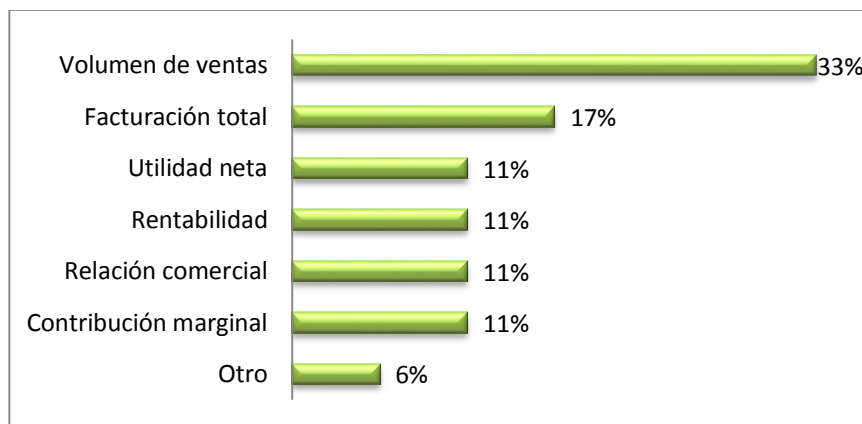
Ante la pregunta de cuál era el criterio de calificación de clientes más importante para las empresas consultadas, el 33% indicó que el volumen de ventas, el 17% optó por la facturación total; la utilidad neta, la rentabilidad, la relación comercial y la contribución marginal obtuvieron un 11% de preferencia cada una (Figura 10).

Es entendible la preferencia por los dos primeros criterios dado que son los que justifican la capacidad instalada y mueven la registradora, pero no son necesariamente los que mayor utilidad dejan al final del ejercicio. Como se demostró en el punto anterior, la bondad de cada uno de los criterios es relativa y depende de la situación que esté atravesando la empresa y de los planes que tiene a futuro. Es por este motivo que no se puede afirmar de forma absoluta que un criterio sea mejor que otro, pues habría que analizar la situación de cada empresa en particular para debatirlo.

Los criterios que fueron seleccionados ante esta pregunta corresponden en su gran mayoría a indicadores que son medibles y que los accionistas revisan con detalle en los informes de resultados periódicos, comparando su desempeño frente a periodos anteriores. En este orden de ideas, sonaría lógico que una empresa defina sus criterios de calificación de clientes y toma de decisiones según la forma en la que sus accionistas midan el desempeño de la empresa. Vale la pena aclarar que el hecho de que sea lógico no significa que sea lo más ético y beneficioso para la empresa.

La respuesta de esta pregunta también evidencia una diferencia entre el actuar y el pensar de las empresas encuestadas ya que la puntualidad de pago pasa a ocupar el segundo lugar del listado y la facturación total pasa a una de las últimas posiciones.

Figura 10: Criterios más importantes para la calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

De las empresas que realizan ejercicios de calificación de clientes, el 50% menciona que utiliza herramientas para este fin, tales como su sistema de gestión documental, cuadro de calificación de clientes según comportamiento de pagos, estadísticas del ERP y simuladores de margen neto y bruto. Si bien éstas no son herramientas diseñadas para la calificación de clientes, pueden servir de soporte en este proceso, aunque podrían dejar de lado varios criterios importantes porque se observa que casi todas están orientadas a datos cuantitativos históricos consultados a través del sistema de información de la empresa, pero dejan de lado la parte cualitativa y la mirada hacia el futuro. Sólo una empresa mencionó que usa una herramienta llamada Qlik View, la cual integra información de muchas fuentes y permite realizar consultas en simultáneo de múltiples indicadores a través de una interfaz amigable, incluidos pronósticos de venta e información en tiempo real de la producción.

La mayoría de herramientas referenciadas en el marco conceptual, tales como la lluvia de ideas, los árboles de decisión, el diagrama Pareto, la espina de pescado, al igual que las que aplican las empresas encuestadas, aportan elementos para la calificación de clientes y la toma de decisiones, pero lamentablemente no contemplan más de un criterio y esto

conduce a tomar decisiones en ausencia de información relevante. Así como en la toma de decisiones grupales que defiende Simon *et al.* (2005) se busca reunir diferentes personas para obtener mayor experiencia y conocimiento que reduzca la incertidumbre, el ejercicio de calificación de clientes debe contemplar diferentes criterios que, en coherencia con los objetivos y estrategias de la organización, permitan medir integralmente al cliente y reducir la incertidumbre sobre su importancia, para que de esta forma los resultados del ejercicio sirvan como insumos para apoyar el proceso de toma de decisiones relacionadas con los clientes.

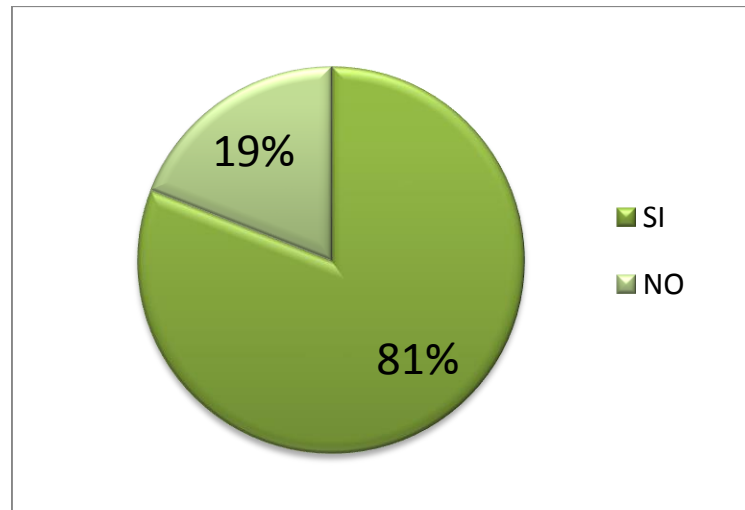
Todas las empresas consultadas que realizan ejercicios de calificación de clientes, afirman que los resultados de estas actividades son usados como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con éstos, y aunque no todas tienen en cuenta los diferentes criterios a través de los cuales se puede medir la importancia real de un cliente, se logra contemplar algunas variables importantes a la hora de asignar prioridades y tomar decisiones que conlleven a algún sacrificio o costo de oportunidad.

El 81% de las empresas encuestadas comparte a sus colaboradores cuáles son los clientes más importantes para la organización (Figura 11), y el 82% de las empresas que realizan esta práctica afirman que han percibido mejoras en la operación a partir de la divulgación de esta información en los diferentes niveles jerárquicos.

Tienen gran sentido los buenos resultados obtenidos después de compartir con los empleados de diferentes niveles jerárquicos de la organización, la información pertinente sobre la importancia de los clientes, pues esto permite alinear, comprometer y empoderar a los colaboradores en pro de los objetivos y metas de la organización, sin importar la importancia de las decisiones que están a su alcance. En pocas palabras, compartir esta información al interior de la empresa permite lograr sinergias y alinear los esfuerzos de todos los colaboradores hacia la misma dirección.

Si bien la información sobre el ranking de importancia de los clientes parece algo supremamente confidencial, es mayor el beneficio logrado al compartir esta información con los trabajadores de la empresa, que al guardarla en archivos de computadoras y en la memoria de los directivos.

Figura 11: Divulgación del *ranking* de clientes más importantes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.3 Toma de Decisiones Relacionadas con los Clientes

El 62% de las empresas encuestadas toma decisiones grupales ante situaciones de gran importancia y criticidad relacionada con los clientes, mientras que en el 38% restante lo hace una sola persona (Figura 12).

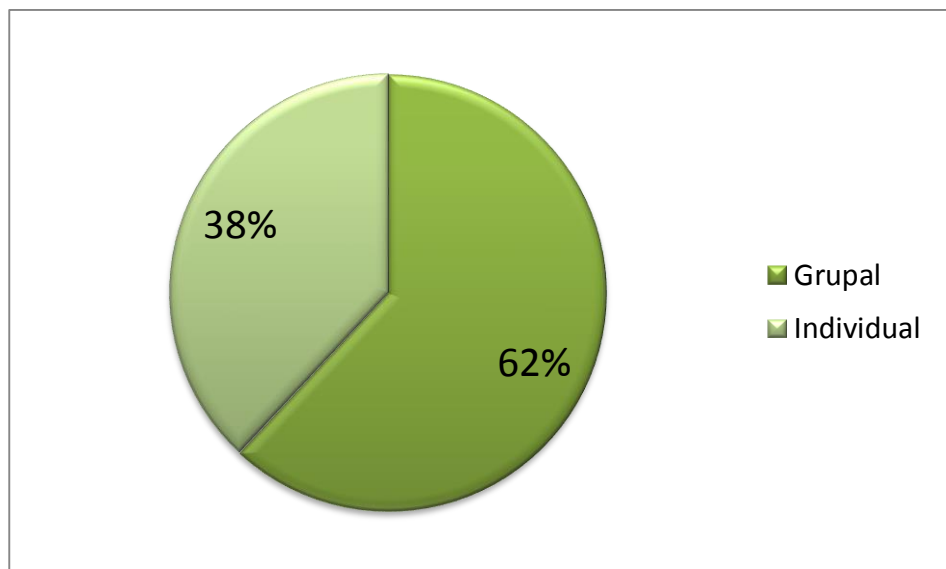
A pesar de la alta tasa de decisiones individuales observada, es muy posible que los encargados de tomar estas decisiones se apoyen en el conocimiento y experiencia de otras personas que le puedan suministrar información e incluso recomendaciones para elegir la decisión a tomar, pues una sola persona, por brillante que sea, no alcanza a abarcar todo el conocimiento y la experiencia requerida para comprender la situación y tomar una decisión tan adecuada como la que se obtendría de forma grupal. Lo anterior no significa que todas las decisiones deben ser tomadas de forma grupal, sino que ante situaciones bastante complejas y de grandes consecuencias en las que no se conoce la totalidad de la información, es mejor acudir a otros para generar sinergias de solución.

Para esta situación aplica una reflexión muy similar a la expuesta en el análisis de la figura 4, donde se argumentaban los beneficios de la participación grupal en el ejercicio de calificación de clientes. La toma de decisiones relacionadas con clientes es una actividad muy importante que, de acuerdo con Simon *et al.* (2005), debe ser coherente con los objetivos y metas de la organización, y es por esto que se debe contar con la mayor

cantidad de información posible para afrontar estas decisiones, lo cual se logra convocando a diferentes personas de la empresa que aporten su experiencia y conocimiento, para de esta forma reducir la incertidumbre y el estado de ambigüedad que menciona White (1990) para lograr tomar mejores decisiones.

Si bien no es fácil estar reuniendo al personal para la toma de decisiones relacionadas con los clientes, las situaciones que impliquen definiciones sensibles o de tipo estratégico ameritan la participación del grupo directivo, y siempre serán bien recibidas las herramientas que faciliten la toma de decisiones de esta índole, tales como la propuesta metodológica presentada más adelante en este documento.

Figura 12: Participación en la toma de decisiones relacionadas con clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En este sentido, tanto don Eduardo Arango como la representante de la ANDI, reconocen la importancia de las decisiones grupales por la cantidad y calidad de información que se logra obtener a partir de los diversos participantes que involucra, minimizando el riesgo de sesgarse por opiniones personales. No obstante, indican que el tipo de situación problema es el que dicta el número de participantes requeridos para afrontarla, pues en muchas ocasiones con una sólo persona basta.

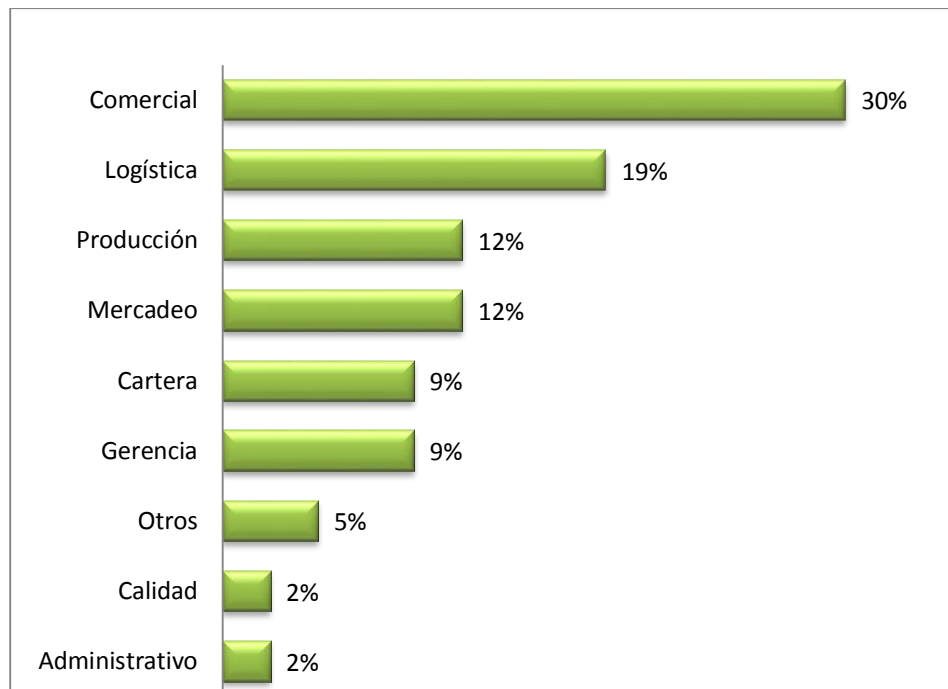
En las empresas consultadas, la mayoría de participantes de las decisiones relacionadas con clientes pertenecen al área comercial (30%), al área logística (19%) y a las áreas de mercadeo y producción (12%) (Figura 13).

La participación del área comercial siempre será importante en la toma de decisiones relacionadas con los clientes ya que es quien mayor interacción y conocimiento tiene sobre éstos, y por lo tanto deberá estar enterado de las decisiones que se tomen, y en lo posible de acuerdo con las mismas; e incluso cuando no esté de acuerdo, debe aceptarlas y gestionarlas de forma profesional ya que posiblemente es lo que la gerencia o el grupo directivo considere más conveniente para la organización.

Se observa poca participación de la gerencia en las decisiones relacionadas con los clientes, lo cual es entendible porque este cargo involucra otras responsabilidades que ocupan la mayoría del tiempo, pero en el momento en que se presenten situaciones críticas relacionadas con los clientes, se obtendrá su atención inmediata. Cuando la gerencia participa en ejercicios de calificación de clientes, como el que se propone más adelante, esto se convierte en una herramienta válida para apoyar la toma de decisiones importantes en ausencia de su presencia, pues el resultado de dicho ejercicio genera unas pautas a partir de las cuales se puede actuar con fundamento.

Las empresas deben tener un grupo base para la toma de decisiones, y dependiendo de la situación problema invitan al personal de otras áreas de la organización que pueda suministrar información y aportar su experiencia para la toma de decisiones puntuales.

Se observa poca participación de la gerencia en el proceso de decisiones relacionada con los clientes, pero acuden a esta instancia ante situaciones críticas y con consecuencias graves. Esta práctica es coherente, dado que la alta dirección tiene otras responsabilidades pero apoya cualquier proceso de la organización en el momento que se considere necesario.

Figura 13: Participantes en la toma de decisiones relacionadas con clientes

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Respecto a toma de decisiones grupales relacionadas con clientes, en el 85% de las empresas consultadas se busca obtener consenso grupal, mientras en el 15% restante y en las empresas en las que se toman las decisiones individuales, en el 71% de los casos la palabra final la tiene gerente comercial y en el 29% el gerente general (Figura 14).

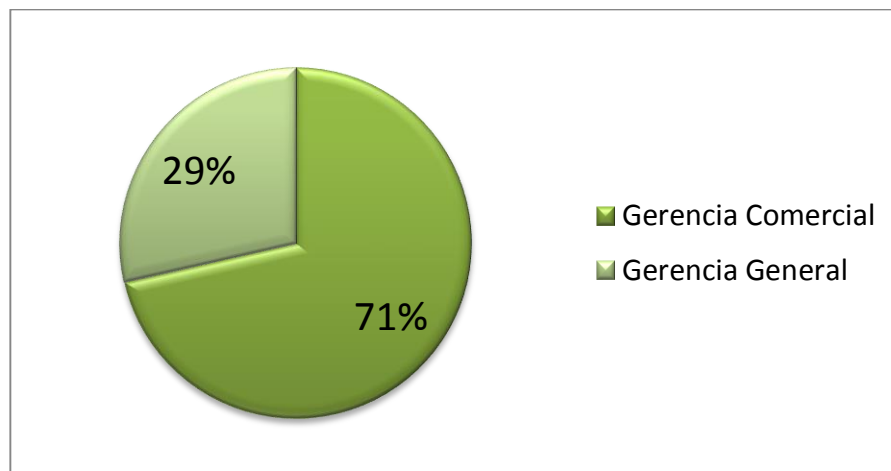
Así como se mencionaban en el análisis de la figura 6 de la anterior sección, el hecho de que las decisiones se tomen por consenso es muy valioso para la organización ya que son logradas a través de la sinergia generada por la participación de diferentes áreas y personas, lo cual está en la misma línea de lo expuesto por Simon *et al.* (2005), y adicionalmente permite involucrar y comprometer a las diferentes áreas de la organización para el logro de sus objetivos.

Es entendible que en muchas ocasiones las decisiones relacionadas con los clientes sean tomadas por una sola persona, y las más idóneas para tomarse esta atribución definitivamente son el gerente comercial, quien conoce de primera mano los clientes y los objetivos de la organización, y el gerente general, que es quien dirige y responde por los resultados de la empresa. Ante situaciones que requieren de una respuesta urgente, o

cuando se cuenta con información suficiente para tomar la decisión, las personas que ostentan estos dos cargos perfectamente pueden tomar las decisiones de forma individual, y en caso de que tengan alguna duda o carezcan de información relevante para hacerlo, deben acudir a la persona idónea que pueda soportarlos o citar a un comité multidisciplinario para discutir la situación y tomar la decisión.

El perfil gerencial de las personas que participan en la toma de decisiones relacionadas con los clientes permite concluir que el cliente es un activo estratégico para la organización y que por ende merece gran importancia.

Figura 14: Responsable de decisiones individuales o sin consenso



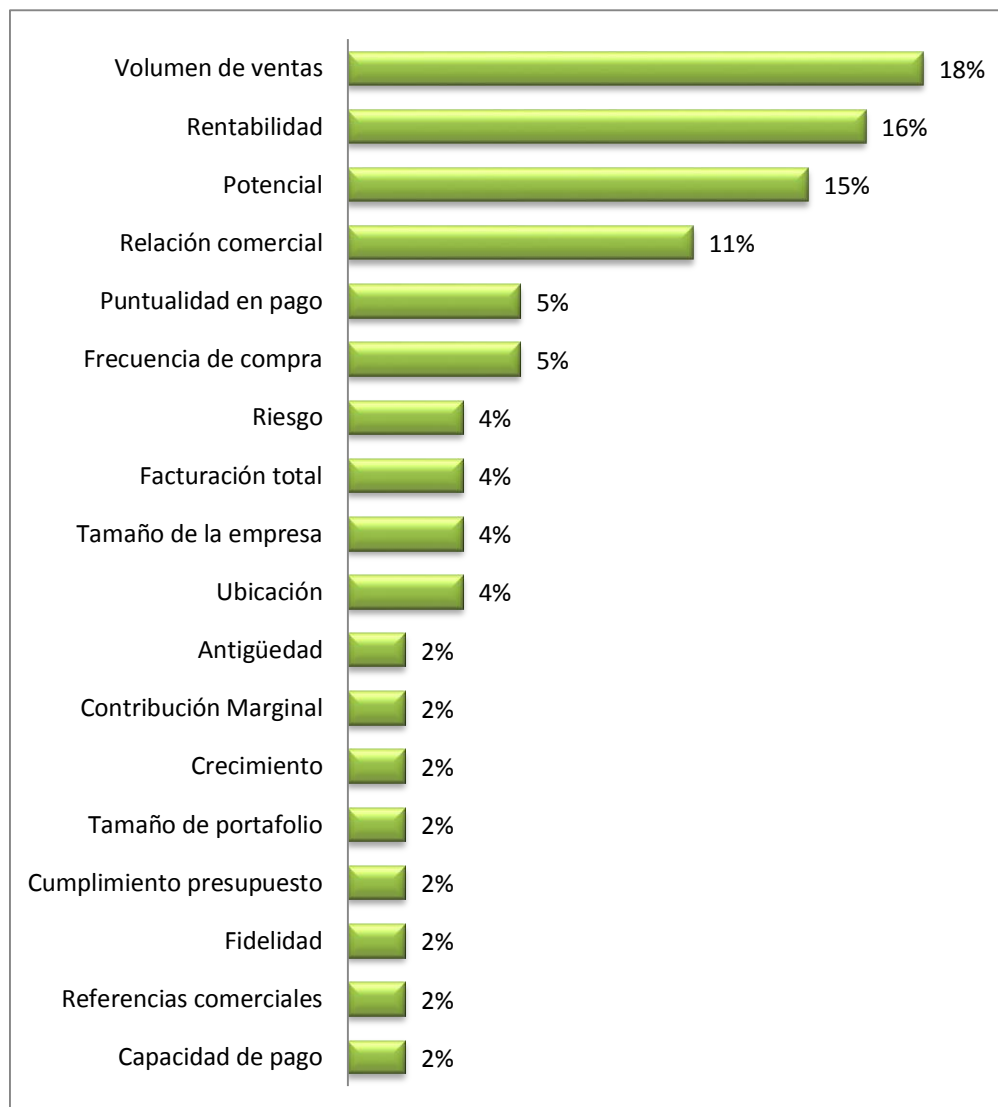
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se observa gran coherencia en la forma en que se realiza el ejercicio de calificación de clientes y la toma de decisiones relacionadas con éstos, pues en ambos casos un poco más de la mitad de las empresas lo realizan de forma grupal y buscan el consenso de los participantes para generar conclusiones; y en los casos en que estas actividades se realizan de forma individual, la responsabilidad recae en el área comercial o en la gerencia general.

Se observa que los criterios más aplicados en la toma de decisiones relacionadas con los clientes son: Volumen de ventas (18%), la rentabilidad (16%), potencialidad (15%) y la relación comercial (11%). En la Figura 15 se pueden ver los otros criterios que aplican estas empresas.

Como se mencionó en el análisis de la figura 8 de la sección anterior, la importancia y pertinencia para la aplicación de estos criterios depende de la situación por la que esté pasando la empresa, y de sus metas y objetivos. Cada uno de los criterios aplicados por las empresas encuestadas son válidos, pero cuando en el proceso de toma de decisiones no se contemplan otros criterios diferentes que permitan contemplar la situación integralmente, las decisiones tomadas podrían sesgarse y los resultados obtenidos no serían los más convenientes para la empresa.

Figura 15: Criterios para la toma de decisiones relacionadas con clientes



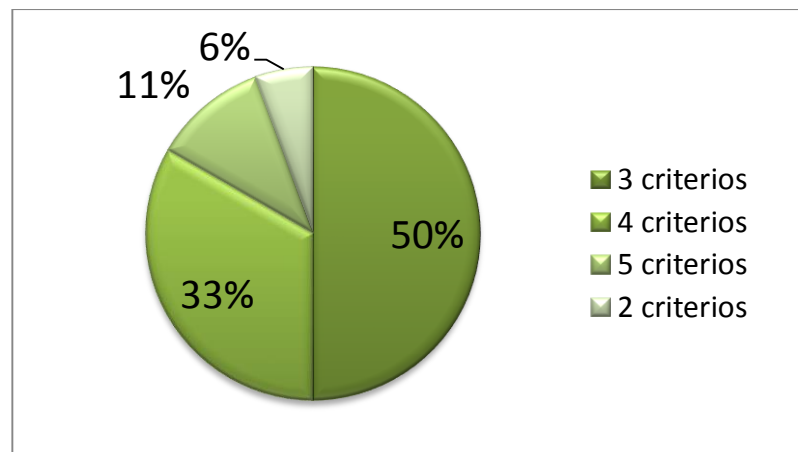
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En general, se observa coherencia entre los principales criterios que aplican las empresas para calificar a sus clientes y para tomar decisiones relacionados con éstos, pues en ambos casos el volumen de ventas y la rentabilidad son los más utilizados. Si bien estos son criterios muy importantes, cuando son tomados de forma aislada pueden llegar a generar conclusiones y decisiones que se desvían de los objetivos empresariales. De igual manera, cerca de tres cuartas partes de las empresas consultadas considera entre 3 y 4 criterios para la toma de decisiones, cantidad que si bien contempla otras variables, aún quedan aspectos importantes desatendidos, por lo cual no se logra conocer la situación o importancia del cliente de forma integral.

El 50% de las empresas consultadas aplica tres criterios para la toma de decisiones relacionadas con los clientes, mientras que el 33% tiene en cuenta cuatro criterios y el 11% trabaja con base en cinco criterios (Figura 16).

Lo anterior indica que el 94% de las empresas consultadas contemplan más de 3 criterios para la toma de decisiones relacionadas con los clientes, y si bien esto ayuda a contemplar más variables para reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, la complejidad e importancia de un cliente merece ser definida a partir de un mayor número de criterios, que deben ser definidos internamente y teniendo muy presentes los objetivos y la estrategia de la empresa.

Figura 16: Número de criterios aplicados en la toma de decisiones relacionadas con clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

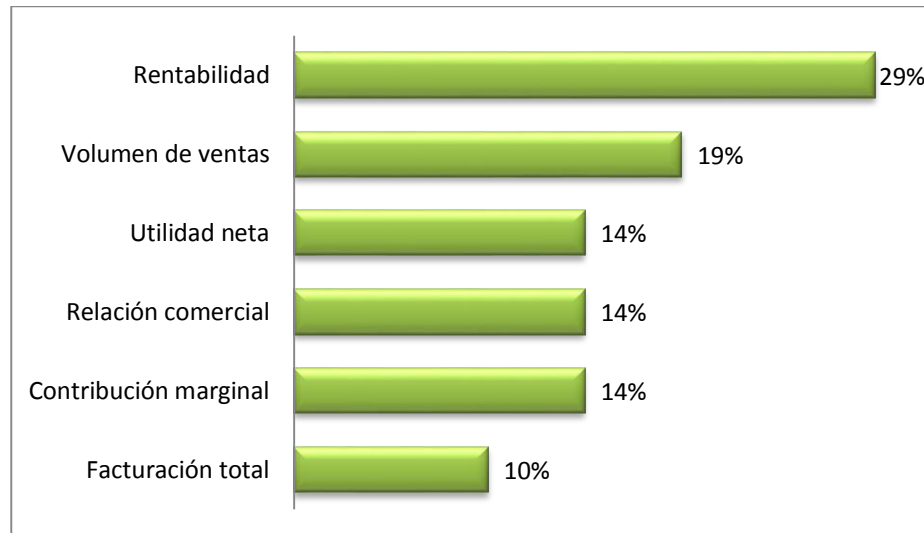
En cuanto a los criterios que estas empresas consideran más importantes para la toma de decisiones relacionadas con los clientes, el 29% manifestó predilección por la rentabilidad, el 19% por el volumen de ventas y luego optaron por la utilidad neta, la relación comercial y la contribución marginal, cada una con un 14% de preferencia (Figura 17).

Lo anterior demuestra una leve diferencia entre el actuar y el pensar de las empresas consultadas toda vez que la rentabilidad pasa a ser el criterio teórico más importante, dejando en segundo lugar al volumen de ventas, y la utilidad neta entra a ocupar el tercer lugar del listado teórico, mientras que en el ejercicio real no fue definido por ninguna de las empresas consultadas.

Dependiendo de la situación y objetivos de la empresa, es entendible que unos criterios adquieran mayor relevancia que otros, y que en la práctica, por facilidad sólo se consideren unos pocos a la hora de tomar decisiones relacionadas con los clientes, pero se debe tener presente que con unos pocos criterios no se alcanzan a definir bien la integralidad de un cliente y que esta omisión podría impedir la toma de decisiones integrales. En muchas oportunidades las empresas se concentran en los datos históricos y presentes, pero algunas veces olvidan lo que puede suceder en el futuro, y es en ese escenario en el que se debe proyectar las consecuencias de las decisiones.

En lo relacionado con estos criterios predilectos por las empresas consultadas, y teniendo en cuenta el análisis realizado a los resultados expuestos en la figura 8 de la sección anterior, es importante mencionar que si bien la rentabilidad es importante, debe ir estrictamente acompañado por un volumen importante de ventas, pues de lo contrario podría llevar a decisiones engañosas dado que existen clientes muy rentables pero que representan muy poco volumen, lo cual no justificaría la prioridad sobre otros clientes que generan mayores beneficios netos para la operación y funcionamiento de la empresa.

Figura 17: Criterios más importantes para la toma de decisiones relacionadas con clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En cuanto al orden en que se atienden las diferentes solicitudes de los clientes, la gran mayoría (81%) indicó que son atendidas en orden de llegada, es decir, primeras en llegar primeras en salir, y el 19% lo hace en orden de importancia de los clientes.

El hecho de atender las solicitudes de los clientes en orden de llegada es una muestra de respeto hacia éstos, pero tal vez no sea lo más estratégico y conveniente para la empresa, pues la atención prioritaria de los clientes más importantes genera mayores beneficios para la organización y aporta más al cumplimiento de las metas y objetivos. Sin embargo, esto no significa que una práctica sea mejor que otra, pero dado que la mayoría de las empresas respeta el orden de llegada, podría ser conveniente pensar en excepciones para los clientes más importantes.

La asignación de prioridades según la importancia del cliente es algo similar a lo que se percibe en las sucursales bancarias, donde tienen dispuesta una fila exclusiva para clientes preferenciales con el fin de acortar los tiempos de espera, pero en el caso de estas empresas se tiene a favor el hecho de que el manejo de prioridades se hace de forma interna y confidencial, razón por la cual los otros clientes no deben percibir las excepciones al orden de atención.

En lo relacionado con el tema anterior, Irene Mejía (ANDI) menciona que lo importante es dar un buen trato al cliente y aunque se manejen prioridades, las cuales son entendibles, se debe dar una atención oportuna a los demás clientes ya que todos, sin importar el tamaño, son importantes para la empresa.

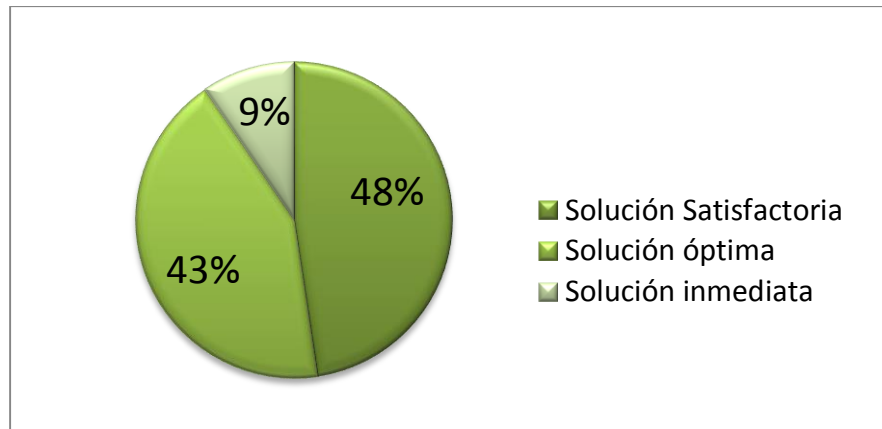
En el contexto empresarial, una decisión es el activador de la solución que se le va proporcionar a un cliente, y al indagar sobre el tipo de soluciones que las empresas encuestadas prefieren ofrecer, se encontró que el 48% se enfocan en brindar soluciones satisfactorias, el 43% opta por soluciones óptimas y el 9% por soluciones inmediatas (Figura 18).

En este orden de ideas, se puede afirmar que el 48% de las empresas se guían por el modelo de racionalidad limitada propuesto por Simon en 1957 y cuyo objetivo es buscar soluciones satisfactorias, mientras que el 43% orientan sus acciones bajo un modelo de racionalidad con el que se busca obtener el máximo beneficio posible.

Una solución óptima es algo ideal, pero para ello se requiere contar con toda la información necesaria para entender y abordar la situación problema, lo cual es poco factible por la cantidad de tiempo y recursos que tomaría conseguir toda la información para eliminar la incertidumbre, y por ende se retrasaría el proceso de toma de decisiones, afectando el nivel de servicio.

Como lo expone Simon (1962) el hombre administrativo es quien busca lo satisfactorio y no lo óptimo, posición que ayuda a argumentar la importancia de ser práctico y dar respuesta oportuna a los clientes con la mejor información que se pueda obtener en un periodo de tiempo razonable. La perfección es muy difícil de lograr y es enemiga de lo bueno; en este mismo sentido se podría afirmar que cuando no se cuenta con la información completa y ésta es dispendiosa de conseguir, sería mejor optar por ofrecer una solución satisfactoria, ya que cumpliría con las necesidades del cliente y permitiría ofrecer un mejor tiempo de respuesta. Para el momento en el que se pueda ofrecer una solución óptima, tal vez ésta ya sea obsoleta y las necesidades del cliente hayan cambiado.

Figura 18: Enfoque de soluciones ofrecidas por las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, 2014.

El 52% de las empresas encuestadas no cuenta con herramientas para la toma de decisiones, mientras que el 48% manifiesta que durante este proceso hace uso de lo siguiente (Figura 19):

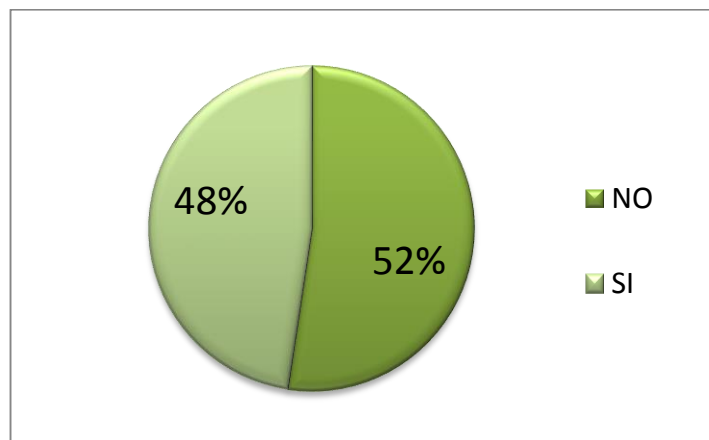
- Balanced Scocard (cuadro de mando integral).
- SAP (ERP).
- Comités especializados.
- CRM (*Customer Relationship Managment*).
- Método científico.
- Espina de Pescado (diagrama causa-efecto).
- PyG (estado de resultados).
- Histórico de ventas.
- *Ranking* de clientes según tamaño.

Lo anterior evidencia que cerca de la mitad de los directivos encuestados hacen uso de diferentes herramientas y fuentes de información para apoyarse en el proceso de toma de decisiones, sin embargo estos medios permiten principalmente contemplar uno o pocos criterios de decisión de forma simultánea, lo cual impide contar con información integral para la toma de decisiones, que es algo similar a lo que ocurre con la mayoría de herramientas y modelos expuestos en el marco teórico de este documento.

La otra mitad de las empresas consultadas no aplica herramientas o modelos para la toma de decisiones sino que lo hacen a partir de la experiencia y percepción de las personas que tienen esta responsabilidad a cargo, condiciones que son supremamente valiosas y que seguramente fueron las que llevaron a los directivos a los cargos que ostentan en la actualidad, pues como lo señala Koontz *et al.* (2008), la experiencia es el aprendizaje resultante de los éxitos y fracasos pasados, y tiene una estrecha relación con las percepciones descritas por Robbins y Judge (2009) para asignar significado al entorno a partir de la organización e interpretación de las impresiones sensoriales.

A pesar del gran valor que significan la experiencia y las percepciones a lo hora de tomar decisiones, no sobra complementar estas condiciones con algunas herramientas que permitan revalidar, e incluso reorientar, las conclusiones del proceso de toma de decisiones.

Figura 19: Uso de herramientas para la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la entrevista realizada a don Eduardo Arango, éste informó que la toma de decisiones en las primeras empresas de Manizales era de tipo empírica y que no había más herramientas que el juicio e intuición de los emprendedores de la época, y agrega que hoy en día todo es muy diferente, ya que el avance del conocimiento y de la tecnología ha generado una infinidad de medios y herramientas para apoyarse en la toma de decisiones.

Como se puede ver en los resultados de la encuesta, el buen juicio y la intuición que resalta Don Eduardo Arango no han perdido vigencia en el proceso de decisiones que actualmente

se realiza en las grandes empresas manufactureras de Manizales ya que un poco más de la mitad de las empresas encuestadas se soporta en estas dos condiciones como principal insumo para la toma de decisiones.

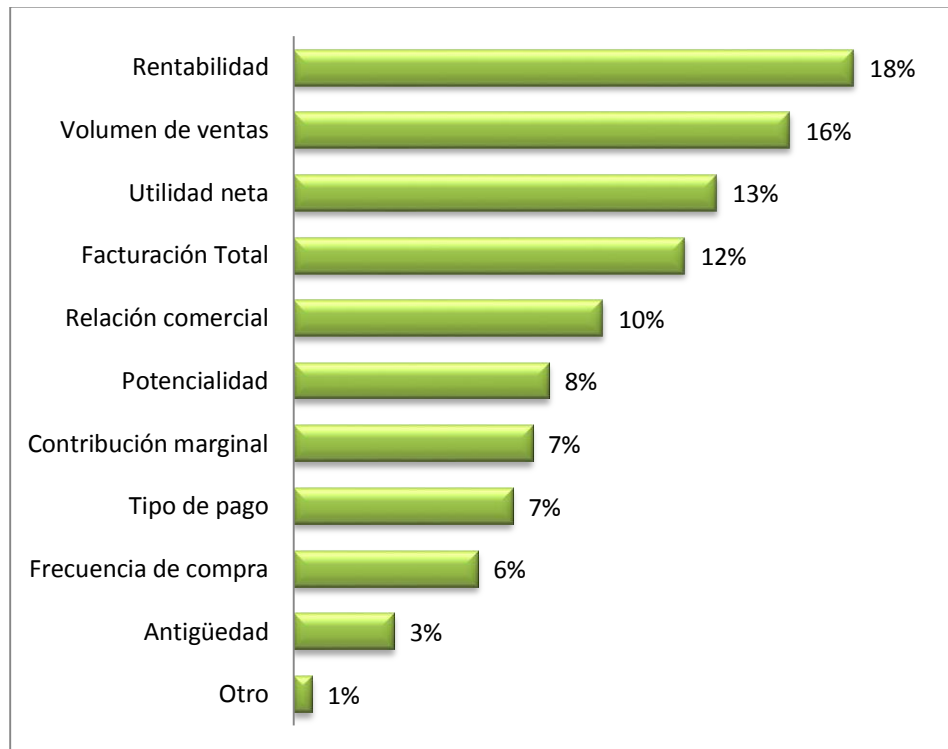
Por su parte, Irene Mejía (gerente de la ANDI) informó que el aporte que hace la entidad para el proceso de toma de decisiones de sus afiliados, se centra básicamente en el suministro de información que debe conocer el empresario para tal fin, entre lo cual resaltó la situación de los mercados, noticias relevantes, indicadores, novedades de los tratados de libre comercio, entre otras. A partir de esta información también hacen recomendaciones orientadas principalmente hacia el tema de oportunidades y riesgos en los diferentes mercados.

Desde el punto de vista de toma de decisiones y calificación de clientes, los criterios más importantes para los ejecutivos de las empresas encuestadas fueron la rentabilidad (18%), el volumen de ventas (16%), la utilidad neta (13%) y la facturación total (12%) (Figura 20), lo cual difiere un poco de la asignación de importancia otorgada a los criterios en estas dos actividades por separado, pues para el ejercicio de calificación de clientes los criterios más importantes fueron el volumen de ventas (33%) y la facturación total (17%), mientras que para la toma de decisiones relacionadas con clientes se resaltan la rentabilidad (29%) y el volumen de ventas (19%).

Lo anterior significa que los criterios obtienen diferente importancia según la actividad para la que sean propuestos, y se concluye que el volumen de ventas es el criterio más importante para la toma de decisiones y calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales ya que en todas las mediaciones de la encuesta este criterio ha ocupado los primeros lugares. Esto puede ser explicado porque el volumen de ventas es uno de los principales indicadores con el cual es medido el desempeño de una empresa por parte de sus accionistas.

El segundo criterio más importante para la toma de decisiones y calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales es la rentabilidad, lo cual es muy importante porque es complementaria al volumen de ventas, y el hecho de contemplar al menos estos dos criterios permite obtener un insumo económico para la toma de decisiones.

Figura 20: Importancia de criterios para la toma de decisiones y calificación de clientes



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En entrevista realizada a don Eduardo Arango (*Azuceno*) afirma que los dos criterios que considera más importantes desde hace 70 años son la relación comercial (entendida como la antigüedad del cliente) y el cumplimiento en pagos, que es lo que finalmente permite a las empresas cumplir con sus obligaciones para poder existir.

Por otro lado, la apreciación de Irene Mejía desde su rol de representante gremial (gerente ANDI Seccional Caldas), es que el criterio de relación comercial y utilidad neta son los que atañen mayor importancia.

Se observa que tanto el experto como la representante gremial coinciden en la importancia de la relación comercial para el ejercicio de calificación de clientes y para la toma de decisiones relacionadas con éstos. Es posible que la relevancia que este criterio tiene para ellos, provenga de su apreciación desde una perspectiva externa a la empresa, que les permite valorar los criterios de una forma diferente a como lo hacen los ejecutivos que están inmersos en la operación del negocio.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El 86% de las empresas encuestadas es consciente de la importancia que representa la calificación de clientes y realizan este tipo de ejercicios principalmente con una periodicidad mensual o semestral. Esto indica que las grandes empresas manufactureras de Manizales buscan tener información actualizada sobre la importancia de sus clientes para usarlo como insumo en el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos.

El 56% de las empresas consultadas realiza el ejercicio de calificación en forma grupal, donde la mayoría de decisiones se toman por consenso de los participantes de las diferentes áreas de la organización, entre las cuales prima la comercial, la administrativa y financiera y la gerencia general.

Los criterios que más aplican las empresas encuestadas durante la calificación de clientes son el volumen de ventas (18%), la puntualidad de pago (12%) y la rentabilidad (12), y la mayoría de empresas tiene en cuenta entre 3 y 4 criterios diferentes para la realización de este ejercicio. Sin embargo, a pesar de que el criterio de facturación total se aplica poco, las empresas le asignaron una alta importancia teórica en la calificación (17%) y reconfirmaron el volumen de ventas como el criterio más importante para la calificación de los clientes (33%).

El 50% de las empresas encuestadas utilizan herramientas para la calificación de clientes y hacen uso de los resultados de este ejercicio durante el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos. Sin embargo, se observa que las herramientas utilizadas están orientadas principalmente hacia el análisis de información cuantitativa, dejando de lado la parte cualitativa, la cual es importante para conocer de forma integral al cliente e incluso toma gran relevancia para proyectar la organización hacia el futuro. Las herramientas

utilizadas tampoco permiten contemplar varios criterios simultáneamente para asignar una calificación objetiva e integral al cliente.

El 81% de las empresas consultadas informan a sus colaboradores cuáles son los clientes más importantes para la organización, práctica que ha generado muy buenos resultados en la mayoría de empresas que lo realizan debido a que permite alinear los esfuerzos y enrutar los colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos hacia la misma dirección de las metas y objetivos empresariales.

En el 62% de las empresas encuestadas la toma de decisiones relacionadas con los clientes se hace de forma grupal y buscando el consenso de los participantes, lo cual enriquece el proceso y la calidad de los resultados. Los grupos son conformados principalmente por personal del área comercial y logística.

Los criterios que las empresas consultadas practican y consideran más importantes para la toma de decisiones relacionadas con los clientes son el volumen de ventas, la rentabilidad y la potencialidad; y la mayoría aplica entre 3 y 4 criterios durante el proceso.

El 81% de las empresas encuestadas atiende las situaciones de los clientes en orden de llegada, lo cual es una muestra de respeto pero también se deberían considerar excepciones para atender prioritariamente a los clientes más importantes y estratégicos de la organización dado su mayor aporte al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

El 48% de las empresas encuestadas están orientadas a proveer soluciones satisfactorias, el 43% prefiere ofrecer soluciones óptimas y el 9% restante se orienta hacia las soluciones inmediatas. El enfoque de la optimización es ideal pero requiere de gran cantidad y calidad de información, lo cual no es sencillo de lograr y genera demoras en los tiempos de respuesta, mientras que las soluciones satisfactorias permiten dar respuesta oportuna a los clientes, aumentando su satisfacción y facilitando el logro de los objetivos empresariales.

El 52% de las empresas encuestadas no hacen uso de herramientas para la toma de decisiones y aún se valen de la experiencia e intuición de los directivos, que si bien es de

gran importancia, podría complementarse con algunas herramientas que permitan apoyar y enriquecer este proceso.

Desde el punto de vista de calificación de clientes y toma de decisiones relacionadas con éstos (ambos ejercicios juntos), las empresas encuestadas consideran que los criterios más importantes son la rentabilidad y el volumen de ventas, seguidos de cerca por la utilidad final y la facturación total. Estos son algunos de los criterios a través de los cuales se han venido midiendo los resultados de las empresas históricamente, esto no significa que sean o no correctos, sino que deben ser contemplados y ponderados junto con otros más para generar un resultado integral del objeto de medición.

Las empresas encuestadas están teniendo muy pocos criterios en cuenta durante el ejercicio de calificación de clientes y el proceso de toma de decisiones, y si bien se reconoce el mayor grado de importancia de algunos criterios, no se deben dejar de lado otros aspectos que permiten calificar de forma integral al cliente y no sólo basado en hechos presentes y pasados, sino en posibilidades futuras, que es el escenario para el cual debe prepararse la organización. Un cliente significa más que un volumen, una rentabilidad o una utilidad.

Los criterios seleccionados para el ejercicio de calificación de clientes o en el proceso de toma de decisiones, y el peso o importancia que se asigna a cada uno, dependen de la situación por la que esté pasando la empresa y de las metas y objetivos empresariales de la misma, razón por la cual no hay definiciones absolutas sobre la bondad de los criterios ni del peso que se debe otorgar a los mismos, y es difícil juzgar desde afuera la pertinencia de su aplicación. Las empresas son sistemas dinámicos en los que sus metas y estrategias cambian a través del tiempo en función de los requerimientos de sus accionistas, de la situación del mercado y del entorno, razón por la cual es importante que los criterios seleccionados y el peso asignado a éstos, guarden coherencia con la visión y objetivos de la organización toda vez que a partir de la toma de decisiones se implementan las acciones que permiten alcanzar dichos logros.

La preferencia por el desarrollo de ejercicios grupales en las empresas encuestadas es muy valiosa para el proceso de calificación de clientes y toma de decisiones toda vez que a partir de la sinergia generada por los participantes de diferentes áreas se logra obtener

mayor cantidad de información, conocimiento y puntos de vista sobre el tema o situación en cuestión, permitiendo reducir la incertidumbre y dar cabida a la toma de decisiones satisfactorias y convenientes para la empresa.

Independientemente de que las decisiones resultantes de una actividad grupal sean tomadas por consenso o sea sólo una persona del grupo la que tenga la palabra final, este ejercicio colectivo definitivamente enriquece los resultados, e involucra, compromete y empodera a los participantes del grupo. Sin embargo, no se debe abusar de las técnicas grupales para temas que no requieren tal tratamiento, pues en muchas oportunidades las decisiones las debe tomar una persona con la facultad y conocimiento para hacerlo, logrando mayor agilidad y mejor nivel de respuesta hacia los clientes.

La aplicación periódica del ejercicio de calificación de clientes puede ser usado como un Sistema de Apoyo de Decisiones (SAD) en las organizaciones, y sería de gran utilidad para los ejecutivos que toman frecuentemente decisiones relacionadas con los clientes. También es un momento propicio para reflexionar sobre el actuar de la empresa, el cumplimiento de estrategias y el trato que se le está dando a los clientes para alcanzar los objetivos organizacionales.

El resultado del ejercicio periódico de calificación de clientes es un insumo importante para el proceso de toma de decisiones en la organización, y en ningún momento busca sustituir el papel del administrador, sino más bien complementar y reafirmar su buen juicio y criterio. La experiencia del administrador sigue siendo la más valorada en el proceso de toma de decisiones.

Para el desarrollo de un ejercicio de calificación de clientes que sirva como insumo para el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos, es importante la presencia de personas de diferentes áreas de la organización que aporten su experiencia y conocimiento para lograr una buena discusión en torno a los diferentes criterios que deben ser contemplados para medir de forma integral la importancia del cliente en función de las metas y estrategias vigentes de la empresa.

La sencillez de la propuesta metodológica para la calificación de clientes enmarcada en el presente documento, hace que sea fácilmente comprendida, implementada y aceptada por

los colaboradores de cualquier empresa que la quisiese utilizar como apoyo para su proceso de toma de decisiones.

Si bien existen varios modelos y herramientas para la toma de decisiones, la pertinencia y aplicación de cada uno de estos depende de la situación problema a la que se enfrente la organización, así como de la preferencia que tenga el administrador por alguna de los modelos o herramientas, y por ende no es prudente dar un concepto absoluto para definir el mejor. Sin embargo, vale la pena mencionar que la propuesta metodológica resultante de este trabajo se nutre de varios elementos que hacen parte de las herramientas, modelos y conceptos expuestos en el marco conceptual, y de hecho, el resultado mismo del ejercicio de calificación de clientes propuesto puede servir como complemento al proceso de toma de decisiones realizado a partir de dichos modelos y herramientas.

Las características del contexto en el que se desarrolla y desenvuelve una empresa, tales como la geografía, el clima, la cantidad de habitantes, la cultura, las principales actividades económicas, la calidad de la educación, la idiosincrasia de la población y la misma historia del desarrollo empresarial de la ciudad influyen en el desempeño de una organización y en los procesos de toma de decisiones que se realizan en ésta.

A pesar de que la tecnología presta un soporte importante para la toma de decisiones e incluso ha desplazado al hombre en muchas actividades, al fin y al cabo sigue siendo el hombre quien a partir de su experiencia y buen juicio toma las decisiones más importantes y marca el rumbo de una organización.

Recomendaciones

La limitación de recursos para atender los requerimientos del mercado, exige que las empresas tengan clara la importancia de cada uno de sus clientes en el momento de tomar decisiones y asignar prioridades de atención. Es por esta razón, que se sugiere la implementación de un ejercicio grupal para la calificación de clientes, a través del cual se logre conocer el grado de importancia de cada uno de éstos. Para que la información de esta herramienta permanezca vigente se recomienda que estas actividades de calificación sean realizadas de forma semestral o anual, y en caso de percibir cambios significativos

en el desempeño de un cliente o incluso en el peso de uno de los criterios de calificación, se deben aplicar los ajustes pertinentes.

Para el desarrollo del ejercicio de calificación de clientes propuesto se deben definir y contemplar los criterios necesarios para medir integralmente la importancia de cada cliente según su contribución al logro de las metas y objetivos de la organización. La definición de criterios y el peso o importancia que se asigna a cada uno de estos depende de la situación que esté atravesando la empresa, de sus objetivos y estrategias vigentes, razón por la cual no se puede hablar de objetivos y pesos en términos de validez absoluta, aunque en la propuesta metodológica presentada en la siguiente sección se proponen algunos criterios que pueden ser sometidos a consideración para el ejercicio. El hecho de considerar varios criterios no significa que su peso o importancia sea igual.

Con base a la revisión teórica, a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos aplicados en la metodología, y a la experiencia del autor del presente trabajo, se realiza una propuesta metodológica para construir una matriz multicriterio que permita contemplar diferentes variables de calificación y asignar la importancia relativa que cada una merece. Esta es una metodología sencilla que podría ser fácilmente implementada en cualquier empresa, y sus resultados serían de gran utilidad para la toma de decisiones relacionadas con los clientes. Idealmente debe ser trabajada de forma grupal para obtener mayor información que permita enriquecer los resultados del proceso, y así mismo se logra comprometer y empoderar a los participantes. En el Anexo G se expone la metodología propuesta.

Los resultados del ejercicio de calificación de clientes, independientemente de la herramienta o metodología utilizada, deben ser tenidos en cuenta durante el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos, y se invita a que los directivos compartan estas conclusiones con todos los colaboradores de la empresa, de forma que se logre alinear los esfuerzos y las decisiones de todos los trabajadores hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Propuesta Metodológica para la Calificación de Clientes

A partir de la bibliografía consultada, de los resultados obtenidos en el presente trabajo y de la experiencia del autor, se propone la siguiente metodología para realizar el ejercicio de calificación de clientes en las empresas investigadas y en otras que deseen hacer uso de esta herramienta que sirve de apoyo para el proceso de toma de decisiones

La presente propuesta metodológica aparece como respuesta a la identificación de las debilidades encontradas en las prácticas que realizan las grandes empresas manufactureras de Manizales para calificar a sus clientes, pues a pesar de que la mayoría manifiesta desarrollar algún tipo de actividades al respecto, no contemplan criterios suficientes para calificar integralmente al cliente y conocer su importancia real.

Se propone que la calificación de clientes sea realizada a partir de un ejercicio grupal y multidisciplinario con presencia de colaboradores pertenecientes a diferentes áreas de la organización, incluida la dirección o gerencia general, de forma que se logre obtener una mayor cantidad de información y conocimientos para poner al servicio de este propósito, minimizando en la medida de lo posible las condiciones de incertidumbre e irracionalidad que resalta Gilbraith (1977), para finalmente obtener como resultado una buena herramienta que sirva como apoyo en el proceso de toma de decisiones.

Preferiblemente, esta actividad debe ser realizada en un lugar que facilite la concentración de los participantes, ya sea adentro o fuera de la empresa, pero lo importante es garantizar que se minimicen las distracciones de la rutina diaria, y para la conformación del grupo o comité encargado de realizar el ejercicio de calificación de clientes, se recomienda tener presente la siguiente recomendación que hace Koontz *et al.* (2008): *“un comité debe tener el tamaño suficiente para promover la deliberación e incluir la amplitud de experiencia requerida para la tarea, pero no tan grande como para perder el tiempo o promover la indecisión”* (p. 472).

El ejercicio de calificación de clientes propuesto, además de ser una herramienta para la toma de decisiones, es en sí mismo un escenario de toma de decisiones en el que un grupo de personas de la organización se reúne para definir la importancia que se le debe asignar a cada cliente de la empresa. Es por esto que el ejercicio propuesto se considera

un espacio de decisiones grupales en el que cada uno de los participantes, como lo manifiesta Simon (2005), contribuye a través de sus conocimientos y habilidades particulares para lograr un objetivo común, que en este caso es la construcción de una herramienta que sirva para la toma de decisiones futuras.

En coherencia con lo anterior, la metodología propuesta está alineada con lo planteado por Simon (1957) en el modelo de racionalidad limitada, optando por buscar una solución satisfactoria ya que la imperfección de la información dificulta alcanzar la solución óptima. No obstante, esta metodología también es compatible con el modelo de racionalidad económica sustentado por Robbins y Judge (2009) toda vez que se busca maximizar el beneficio de las decisiones en función de los objetivos organizacionales.

Para lograr una calificación integral de los clientes se deben definir criterios que, como lo afirma Rivett (1983), sean coherentes con los objetivos de la organización ya que los resultados de las decisiones que se tomen deben compararse frente a dichos objetivos, y que además de esto permitan medir las diferentes dimensiones del cliente. Siguiendo la recomendación que hace Zapata *et al.* (2009) en el modelo de Kepner y Tregoe, los objetivos de la organización deben estar claramente definidos y comprendidos para dar lugar a la definición de los criterios para calificar a los clientes y tomar decisiones.

Para propósitos de esta propuesta metodológica, se propone considerar los siguientes criterios expuestos en el capítulo 2.3 del presente trabajo, así como otros que la dirección de la empresa o el grupo de calificación considere pertinentes.

- Contribución marginal
- Utilidad neta
- Volumen de ventas
- Facturación total
- Rentabilidad
- Relación comercial
- Frecuencia de compra
- Modalidad de pago
- Potencialidad del cliente
- Antigüedad del cliente

Sin embargo, la definición de los criterios también podría realizarse a través de una técnica de grupo nominal (TGN) o lluvia de ideas, en la que los propios participantes propongan y sustenten los criterios que deben ser considerados para la evaluación de los clientes.

Vale la pena aclarar que a cada uno de los criterios definidos se le debe asignar un peso diferente de acuerdo a la importancia que represente para la empresa. Los participantes deben preparar previamente la información necesaria según los criterios de calificación previamente seleccionados, con lo cual se busca desarrollar una discusión fundamentada y optimizar la duración del ejercicio.

Los criterios y el peso de éstos deben cambiar a medida que se transforma la organización y sus objetivos mismos, pues como lo indica Chiavenato (2009) y Dávila (1995), la organización es un organismo dinámico sujeto a cambios y por esto deben repensarse sus objetivos cuando son alcanzados o cuando cambia el direccionamiento estratégico de la empresa. Adicional a esto, y con el fin de que los pesos y criterios sean coherentes y pertinentes, se debe tener presente la realidad de la organización, su posición actual y la situación frente al entorno, recomendación que también se observa en el primer paso del modelo de Kepner y Tregoe.

En línea con lo anterior, los administradores deben estar muy atentos para ajustar los criterios y el peso de éstos en función de los objetivos empresariales vigentes para que el resultado del ejercicio de calificación de clientes proporcione mejores insumos para la toma de decisiones, que como lo señalan Simon (1962) y Friedman (1970), es una de las actividades más importantes de la administración y una de las grandes responsabilidades del administrador.

Para la calificación de los criterios cualitativos se puede adoptar alguna escala de medición que defina la empresa durante el ejercicio, como por ejemplo asignar valores entre 1 y 10 de acuerdo al consenso de los participantes; o asignar valores para cada respuesta cualitativa, como por ejemplo, 3 para “bajo”, 6 para “medio” y 9 para “alto”.

El valor de cada escala se puede definir con los participantes, pero es importante que conserven estos mismos valores o rangos para ejercicios de calificación posteriores. De

hecho, para facilitar lo mencionado anteriormente, se puede estructurar una matriz en la que se definan las escalas y la explicación de cada uno de los criterios para los valores de la escala (Tabla 9).

Tabla 9: Matriz para definir las escalas de los criterios cualitativos

Criterio	Valor 1 de la escala	Valor 2 de la escala	Valor n de la escala
Criterio 1	Explicación valor 1 para criterio 1	Explicación valor 2 para criterio 1	Explicación valor n para criterio n
Criterio 2	Explicación valor 1 para criterio 2	Explicación valor 2 para criterio 2	Explicación valor n para criterio n
Criterio n	Explicación valor 1 para criterio n	Explicación valor 2 para criterio n	Explicación valor n para criterio n

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La escala propuesta en las líneas anteriores obedece a la afirmación de Jiménez (2009), en la que manifiesta la necesidad de descomponer y cuantificar los factores que inciden en las decisiones para lograr comprender con mayor racionalidad la situación y los criterios, buscando tomar decisiones con mayor claridad.

En cuanto a los criterios cuantitativos, pueden ser previamente analizados por los funcionarios responsables de estos temas y ajustados a una escala numérica definida, como por ejemplo de 1 a 10 o de 1 a 100. Para hacer el ajuste o conversión de los valores a las escalas definidas, se puede tomar el valor superior de los clientes como el máximo de la escala seleccionada, y luego se procede a ajustar proporcionalmente los valores de los otros clientes. El Diagrama de Pareto es una de las técnicas que se podría utilizar para el análisis de información cuantitativa.

A continuación se presentan los pasos recomendados para la construcción y desarrollo de la matriz de calificación de clientes, que se apoya de varios pasos de la metodología relacionada en el artículo de Cediell y Krause (2013), que si bien no corresponde a la temática del presente documento, sirven de base para la definición del ejercicio de calificación de clientes propuesto en esta sección:

1. En una hoja de cálculo se deben hacer un listado de clientes en la primera columna (Tabla 10).

Tabla 10: Listado de clientes de la empresa

CLIENTE					
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
Cliente n					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. En las siguientes columnas de la derecha se deben mencionar los diferentes criterios de calificación que se van a tener en cuenta para la valuación (Tabla 11).

Tabla 11: Listado de criterios de calificación de clientes

CLIENTE	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n	
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
Cliente n					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Encima de cada uno de los criterios se debe asignar un valor porcentual para definir el peso de cada uno de éstos según su importancia, teniendo presente que la sumatoria de los valores sea igual a 100% (Tabla 12).

Tabla 12: Definición del peso de cada criterio

	% Peso 1	% Peso 2	% Peso 3	% Peso n	Σ %Peso n = 100
CLIENTE	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n	
Cliente 1					
Cliente 2					
Cliente 3					
Cliente n					

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. A continuación se debe ingresar el valor de la calificación de cada uno de los clientes según los criterios previamente definidos (Tabla 14).

Tabla 13: Calificación de clientes según criterios

	% Peso 1	% Peso 2	% Peso 3	% Peso n	Σ %Peso n = 100
CLIENTE	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n	
Cliente 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1	
Cliente 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2	
Cliente 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3	
Cliente n	Valor n	Valor n	Valor n	Valor n	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5. Luego se debe calcular el valor ponderado de la importancia de cada cliente (Tabla 14) con la siguiente fórmula (Ecuación 2):

$$\text{Calificación ponderada} = \sum_1^n (\text{Valor criterio } n) * (\% \text{ Peso } n) \quad (\text{Ecuación 2})$$

Tabla 14: Calificación ponderada de la importancia de los clientes

	% Peso 1	% Peso 2	% Peso 3	% Peso n	Σ %Peso n = 100
CLIENTE	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio n	Calificación ponderada
Cliente 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Valor 1	Calificación 1
Cliente 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Valor 2	Calificación 2
Cliente 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Valor 3	Calificación 3
Cliente n	Valor n	Valor n	Valor n	Valor n	Calificación n

Fuente: Elaboración propia, 2014.

6. Una vez obtenidas todas las calificaciones ponderadas, se debe ordenar descendientemente la matriz de acuerdo a los valores de esta columna.
7. El resultado obtenido es el listado de clientes en orden de importancia, con su respectiva calificación de acuerdo a los criterios definidos, y en caso de que se considere pertinente puede ser dividido en grupos según su importancia, ya sea para asignar un trato especial, aplicar estrategias específicas o simplemente para segmentarlos, para lo cual se podría usar un sistema de clasificación alfabético (A-B-C), numérico (1-2-3) o el que la empresa mejor considere.

Se sugiere que este ejercicio de calificación de clientes sea realizado al menos una vez al año para que la herramienta permanezca vigente y sea de utilidad para la toma de decisiones. En caso de que se presenten cambios significativos en el desempeño de un cliente o en el peso de los criterios de calificación como resultado de cambios en los objetivos o estrategias de la empresa, se recomienda convocar nuevamente al grupo interdisciplinario y hacer los ajustes necesarios para que la información permanezca vigente.

El resultado de esta metodología se convierte en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones relacionadas con los clientes de la organización toda vez que permite conocer la importancia de cada uno de éstos a partir de los criterios definidos y del peso asignado a cada uno de estos, manteniendo la coherencia con la estrategia y los objetivos de la empresa. Con el mismo sentido que lo expresa Martínez (2002), el hecho de que algunos clientes no figuren dentro de las primeras posiciones del listado de calificación, no significa que deban ser menospreciados y olvidados, sino que por el contrario se deben tener muy presentes para estimular su crecimiento y avance en la escala de posiciones.

Esta herramienta es un buen complemento para la toma de decisiones a partir del enfoque de experiencia presentado por Koontz *et al.* (2005) dado que sirve de apoyo para revalidar el buen juicio e intuición del administrador.

Otra bondad de la metodología es que permite definir bases y premisas para facilitar la toma de decisiones no programadas, que según indica Chiavenato (2001), son más complejas, menos repetitivas y de mayor incertidumbre, minimizando la dependencia de la alta dirección para la toma de algunas decisiones estratégicas relacionadas con clientes. Adicionalmente, los resultados de la metodología pueden ser utilizados como apoyo a la toma de decisiones tanto individuales como grupales.

Complementario a la herramienta propuesta desarrollada en los párrafos anteriores, durante el proceso de toma de decisiones relacionadas con clientes se recomienda realizar una actividad adicional que Kepner y Tregoe (1994) califican como *“el paso más creativo y difícil del proceso: considerar las consecuencias de las alternativas”* (p. 97). Estas consecuencias deben ser pensadas en términos de gravedad y probabilidad, y contempladas al menos para las principales alternativas de solución definidas. En pocas

palabras, esto indica que se debe pensar cuáles serían las consecuencias para la empresa en caso de tomar una u otra decisión, momento en el que seguramente surgirían preguntas como: ¿qué pasaría si se atiende primero al cliente A que al cliente B?, ¿Cuál es la consecuencia de invertir recursos de publicidad en el cliente A y no en el b o C?, entre otras.

Antes de tomar decisiones críticas relacionadas con clientes, se invita a reflexionar sobre algunas de las preguntas señaladas por Blank (1990) en el modelo de Vroom y Yetton:

- ¿Se cuenta con la información suficiente para tomar una decisión de calidad?
- ¿La decisión sería aceptada por el personal?
- ¿La aceptación de la decisión por parte del personal es clave para poder implementarla?
- ¿Podrían surgir problemas entre los empleados por la decisión tomada?

Vale la pena mencionar que, en coherencia con el código de ética de las organizaciones, es de gran importancia la transparencia, imparcialidad y objetividad durante el desarrollo del ejercicio de calificación de clientes, pues esto permitirá los resultados y las decisiones soportadas en esta herramienta no se vean sesgadas por intereses personales sino que obedezcan a lo que más convenga a la organización, es decir, que se cumpla el principio de utilitarismo que exponen Robbins y Judge (2009). De hecho, muchas empresas incluyen dentro de sus políticas la prohibición a dar o recibir regalos, bonos, premios, comisiones y otros ya que esto puede ser un influenciador de decisiones que finalmente genere un impacto negativo en la organización.

Cumplimiento de Objetivos

Los resultados de la metodología y actividades propuestas en el presente trabajo permitieron el cumplimiento del objetivo general del mismo, logrando conocer la forma en la que la gran mayoría de las grandes empresas manufactureras de Manizales realizan la calificación de sus cliente y la importancia que representa este insumo para la toma de decisiones que finalmente afecta a los clientes de la organización.

El logro del objetivo general se hizo posible a partir del desarrollo de los cuatro objetivos específicos propuestos en el presente trabajo:

1. Se logró conocer y describir el estado de aplicación de las prácticas de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y los criterios utilizados en estos ejercicios.
2. Se identificaron las prácticas aplicadas por las grandes empresas manufactureras de Manizales en torno a la toma de decisiones relacionadas con los clientes y los criterios con base en los cuales se realiza este proceso.
3. A partir del cumplimiento de los dos objetivos anteriores, de la revisión bibliográfica, del análisis de los resultados de la encuesta y de la experiencia del autor de esta tesis, se propuso una metodología para la calificación de clientes que sirve como apoyo al proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos.

A lo largo del presente trabajo se resaltan los beneficios que obtienen las empresas al desarrollar prácticas de calificación de clientes, y se exponen las bondades que este tipo de ejercicios generan en el proceso de toma de decisiones, destacando la importancia de contemplar integralmente a los clientes a partir de varios criterios para lograr conocer su real importancia y de esta forma tomar mejores decisiones que apunten al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Anexos

A. Anexo: Clasificación Industrias Manufactureras (Sección C CIU)

SECCIÓN C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	101		Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos
		1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cármicos
		1012	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
	102	1020	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
	103	1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
	104	1040	Elaboración de productos lácteos
	105		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1051	Elaboración de productos de molinería
		1052	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
	106		Elaboración de productos de café
		1061	Trilla de café
		1062	Descafeinado, tosti6n y molienda del café
		1063	Otros derivados del café
	107		Elaboración de azúcar y panela
		1071	Elaboración y refinación de azúcar
		1072	Elaboración de panela
	108		Elaboración de otros productos alimenticios
		1081	Elaboración de productos de panadería
		1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
		1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuuzcuz y productos farináceos similares
		1084	Elaboración de comidas y platos preparados
		1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
	109	1090	Elaboración de alimentos preparados para animales
11			Elaboración de bebidas
	110		Elaboración de bebidas
		1101	Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas
		1102	Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas
		1103	Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas
		1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas
12			Elaboración de productos de tabaco
	120	1200	Elaboración de productos de tabaco
13			Fabricación de productos textiles
	131		Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles
		1311	Preparación e hilatura de fibras textiles
		1312	Tejeduría de productos textiles
		1313	Acabado de productos textiles
	139		Fabricación de otros productos textiles
		1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
		1392	Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir
		1393	Fabricación de tapetes y alfombras para pisos
		1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes
		1399	Fabricación de otros artículos textiles n.c.p.
14			Confección de prendas de vestir
	141	1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel
	142	1420	Fabricación de artículos de piel
	143	1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo

Continuación

División	Grupo	Clase	Descripción
15			Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles
	151		Curtido y recurtido de cueros; fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y teñido de pieles
		1511	Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles
		1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería
		1513	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería elaborados en otros materiales
	152		Fabricación de calzado
		1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela
		1522	Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel
		1523	Fabricación de partes del calzado
16			Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería
	161	1610	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera
	162	1620	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles
	163	1630	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción
	164	1640	Fabricación de recipientes de madera
	169	1690	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería
17			Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón
	170		Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón
		1701	Fabricación de pulpas (pastas) celulósicas; papel y cartón
		1702	Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón
		1709	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
18			Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales
	181		Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión
		1811	Actividades de impresión
		1812	Actividades de servicios relacionados con la impresión
	182	1820	Producción de copias a partir de grabaciones originales
19			Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles
	191	1910	Fabricación de productos de hornos de coque
	192		Fabricación de productos de la refinación del petróleo
		1921	Fabricación de productos de la refinación del petróleo
		1922	Actividad de mezcla de combustibles
20			Fabricación de sustancias y productos químicos
	201		Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados, plásticos y caucho sintético en formas primarias
		2011	Fabricación de sustancias y productos químicos básicos
		2012	Fabricación de abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados
		2013	Fabricación de plásticos en formas primarias
		2014	Fabricación de caucho sintético en formas primarias
	202		Fabricación de otros productos químicos
		2021	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
		2022	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas
		2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador
		2029	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.
	203	2030	Fabricación de fibras sintéticas y artificiales
21			Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
	210	2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico

Continuación

División	Grupo	Clase	Descripción
22			Fabricación de productos de caucho y de plástico
	221		Fabricación de productos de caucho
		2211	Fabricación de llantas y neumáticos de caucho
		2212	Reencauche de llantas usadas
		2219	Fabricación de formas básicas de caucho y otros productos de caucho n.c.p.
	222		Fabricación de productos de plástico
		2221	Fabricación de formas básicas de plástico
		2229	Fabricación de artículos de plástico n.c.p.
23			Fabricación de otros productos minerales no metálicos
	231	2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
	239		Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.
		2391	Fabricación de productos refractarios
		2392	Fabricación de materiales de arcilla para la construcción
		2393	Fabricación de otros productos de cerámica y porcelana
		2394	Fabricación de cemento, cal y yeso
		2395	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
		2396	Corte, tallado y acabado de la piedra
		2399	Fabricación de otros productos minerales no metálicos n.c.p.
24			Fabricación de productos metalúrgicos básicos
	241	2410	Industrias básicas de hierro y de acero
	242		Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos
		2421	Industrias básicas de metales preciosos
		2429	Industrias básicas de otros metales no ferrosos
	243		Fundición de metales
		2431	Fundición de hierro y de acero
		2432	Fundición de metales no ferrosos
25			Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo
	251		Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor
		2511	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
		2512	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal, excepto los utilizados para el envase o transporte de mercancías
		2513	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
	252	2520	Fabricación de armas y municiones
	259		Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionadas con el trabajo de metales
		2591	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
		2592	Tratamiento y revestimiento de metales; mecanizado
		2593	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
		2599	Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.
26			Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos
	261	2610	Fabricación de componentes y tableros electrónicos
	262	2620	Fabricación de computadoras y de equipo periférico
	263	2630	Fabricación de equipos de comunicación
	264	2640	Fabricación de aparatos electrónicos de consumo
	265		Fabricación de equipo de medición, prueba, navegación y control; fabricación de relojes
		2651	Fabricación de equipo de medición, prueba, navegación y control
		2652	Fabricación de relojes
	266	2660	Fabricación de equipo de irradiación y equipo electrónico de uso médico y terapéutico
	267	2670	Fabricación de instrumentos ópticos y equipo fotográfico
	268	2680	Fabricación de medios magnéticos y ópticos para almacenamiento de datos

Continuación

División	Grupo	Clase	Descripción
27			Fabricación de aparatos y equipo eléctrico
	271		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
		2711	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
		2712	Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
	272	2720	Fabricación de pilas, baterías y acumuladores eléctricos
	273		Fabricación de hilos y cables aislados y sus dispositivos
		2731	Fabricación de hilos y cables eléctricos y de fibra óptica
		2732	Fabricación de dispositivos de cableado
	274	2740	Fabricación de equipos eléctricos de iluminación
	275	2750	Fabricación de aparatos de uso doméstico
	279	2790	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.
28			Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
	281		Fabricación de maquinaria y equipo de uso general
		2811	Fabricación de motores, turbinas, y partes para motores de combustión interna
		2812	Fabricación de equipos de potencia hidráulica y neumática
		2813	Fabricación de otras bombas, compresores, grifos y válvulas
		2814	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
		2815	Fabricación de hornos, hogares y quemadores industriales
		2816	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
		2817	Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto computadoras y equipo periférico)
		2818	Fabricación de herramientas manuales con motor
		2819	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general n.c.p.
	282		Fabricación de maquinaria y equipo de uso especial
		2821	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
		2822	Fabricación de máquinas formadoras de metal y de máquinas herramienta
		2823	Fabricación de maquinaria para la metalurgia
		2824	Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras y para obras de construcción
		2825	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
		2826	Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
		2829	Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.
29			Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
	291	2910	Fabricación de vehículos automotores y sus motores
	292	2920	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
	293	2930	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores
30			Fabricación de otros tipos de equipo de transporte
	301		Construcción de barcos y otras embarcaciones
		3011	Construcción de barcos y de estructuras flotantes
		3012	Construcción de embarcaciones de recreo y deporte
	302	3020	Fabricación de locomotoras y de material rodante para ferrocarriles
	303	3030	Fabricación de aeronaves, naves espaciales y de maquinaria conexa
	304	3040	Fabricación de vehículos militares de combate
	309		Fabricación de otros tipos de equipo de transporte n.c.p.
		3091	Fabricación de motocicletas
		3092	Fabricación de bicicletas y de sillas de ruedas para personas con discapacidad
		3099	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte n.c.p.
31			Fabricación de muebles, colchones y somieres
	311	3110	Fabricación de muebles
	312	3120	Fabricación de colchones y somieres
32			Otras industrias manufactureras
	321	3210	Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
	322	3220	Fabricación de instrumentos musicales
	323	3230	Fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte
	324	3240	Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas
	325	3250	Fabricación de instrumentos, aparatos y materiales médicos y odontológicos (incluido mobiliario)
	329	3290	Otras industrias manufactureras n.c.p.

Continuación

División	Grupo	Clase	Descripción
33			Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo
	331		Mantenimiento y reparación especializado de productos elaborados en metal y de maquinaria y equipo
		3311	Mantenimiento y reparación especializado de productos elaborados en metal
		3312	Mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo
		3313	Mantenimiento y reparación especializado de equipo electrónico y óptico
		3314	Mantenimiento y reparación especializado de equipo eléctrico
		3315	Mantenimiento y reparación especializado de equipo de transporte, excepto los vehículos automotores, motocicletas y bicicletas
		3319	Mantenimiento y reparación de otros tipos de equipos y sus componentes n.c.p.
	332	3320	Instalación especializada de maquinaria y equipo industrial

Fuente: Cámara de Comercio de Manizales. Recuperado el 19 de octubre de:
<http://www.ccmpe.org.co/images/servicios/descargas890.pdf>

B. Anexo: Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande

¿Mi empresa es Micro, Pequeña, Mediana o Grande?

En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (artículo 2º de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004); disposición que exige el cumplimiento de las dos condiciones de cada uno de los tipos de empresa.

Microempresa
a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Pequeña empresa
a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores. b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana empresa
a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores. b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Recuperado el 19 de octubre de: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

C. Anexo: Grandes Empresas Manufactureras de Manizales según Número de Empleados

No.	CIU1	Nombre del Comerciante	Descripcion Actividad	Personal Ocupado
1	2750	MABE COLOMBIA S.A.S.	PRODUCCION VENTA DE APARATOS DE REFRIGERACION Y CALEFACCION	695
2	1522	COMPAÑIA MANUFACTURERA MANISOL S.A.	PRODUCCION Y VENTA DE CALZADO	650
3	2410	SIDERURGICA DE CALDAS S.A.S	PRODUCCION DE ACERO Y SU LAMINACION ; ; ;	598
4	2229	RIDUCO S.A.	INYECCION DE PIEZAS PLASTICAS - FABRICACION DE PRODUCTOS PARAOFIC	515
5	2593	COMPAÑIA MANUFACTURERA ANDINA S.A.	PRESTACION DE SERVICIO DE MAQUILA. SERVICIO DE FABRICACION DE CUE	491
6	2395	SKINCO COLOMBIT S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE FIBROCEMENTO. FABR	365
7	1040	CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A. - CELEMA	PASTEURIZACION Y HOMOGENIZACION DE LECHE- PRODUCCION DE DERIVADOS	356
8	2599	INDUMA S.C.A.	FABRICACION DE BISAGRAS - ELABORACION DE TROQUELES	347
9	2023	HADA S.A.	PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE JABONES DE TOCADOR, DETERGENTES Y GLI	323
10	1040	INDUSTRIAS NORMANDY S.A.	PRODUCCION DE ALIMENTOS. COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS PROPIOS. C	249
11	2593	BELLOTA COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	FABRICACION DE ARTICULOS DE HERRAMIENTAS DE MANO - COMERCIO MAYOR	218
12	1040	MEALS DE COLOMBIA S.A.S	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS FABRICADOS.COMERC	217

Fuente: Elaboración propia, 2014.

D. Anexo: Grandes Empresas Manufactureras de Manizales según Valor de Activos

No.	CIU1	Nombre del Comerciante	Descripcion Actividad	Vr. Activos
1	2750	MABE COLOMBIA S.A.S.	PRODUCCION VENTA DE APARATOS DE REFRIGERACION Y CALEFACCION	\$ 273,977,200,000
2	2410	SIDERURGICA DE CALDAS S.A.S	PRODUCCION DE ACERO Y SU LAMINACION ; ; ;	\$ 225,160,342,000
3	2395	SKINCO COLOMBIT S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE FIBROCEMENTO. FABR	\$ 176,354,255,000
4	1082	C.I. SUPER DE ALIMENTOS S.A.	FABRICACION, COMPRA Y VENTA, EXPORTACION E IMPORTACION DE ARTICUL	\$ 163,275,507,069
5	2395	GYPLAC S.A.	PRODUCCION, DISTRIBUCION Y VENTA DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCIO	\$ 128,884,879,000
6	1522	COMPAÑIA MANUFACTURERA MANISOL S.A.	PRODUCCION Y VENTA DE CALZADO	\$ 128,639,965,000
7	2029	PRODUCTORA DE GELATINA S.A.S	FABRICACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE GELATINA. COLAS Y PEGANTES.	\$ 109,852,083,000
8	2023	HADA S.A.	PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE JABONES DE TOCADOR, DETERGENTES Y GLI	\$ 87,362,236,000
9	2229	RIDUCO S.A.	INYECCION DE PIEZAS PLASTICAS - FABRICACION DE PRODUCTOS PARA OFIC	\$ 80,551,048,000
10	2395	TECNOLOGIA EN CUBRIMIENTO S.A. SIGLAS TOPTEC S.A. Y MANILIT S.A.	FABRICACION Y VENTA DE PRODUCTOS DE FIBRO CEMENTO TALES COMO : TE	\$ 80,252,891,746
11	1063	DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S	DESCAFEINADO	\$ 62,133,310,000
12	2229	PRODUCTOS QUIMICOS ANDINOS S.A. PQA. S.A.	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION PELICULA DE POLIETILENO DE ALTA Y B	\$ 54,227,778,915
13	2593	HERRAMIENTAS AGRICOLAS S.A. - HERRAGRO S.A.	FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE HERRAMIENTAS FORJADAS PARA AGRI	\$ 50,175,714,171
14	2011	INDUSTRIAS BASICAS DE CALDAS S.A. - I.B.C.	ADQUIRIR PROCESAR Y ENAJENAR PRODUCTOS QUIMICOS	\$ 35,989,273,000
15	2593	BELLOTA COLOMBIA S.A. COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL	FABRICACION DE ARTICULOS DE HERRAMIENTAS DE MANO - COMERCIO MAYOR	\$ 34,758,683,000
16	2930	MANUFACTURAS DE ALUMINIO MADEAL S.A	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS (AUTOPARTES) PARA	\$ 31,116,048,525
17	1040	CENTRAL LECHERA DE MANIZALES S.A. - CELEMA	PASTEURIZACION Y HOMOGENIZACION DE LECHE- PRODUCCION DE DERIVADOS	\$ 28,049,438,182
18	1062	SUCESORES DE JOSE JESUS RESTREPO Y CIA S A	FABRICACION Y VENTA DE CHOCOLATES, CAFE Y DISTRIBUCION DE OTROS P	\$ 23,205,593,241
19	2599	INDUMA S.C.A.	FABRICACION DE BISAGRAS - ELABORACION DE TROQUELES	\$ 22,018,941,634
20	1811	EDITORIAL LA PATRIA S.A.		\$ 20,947,931,580
21	2431	SIDERURGICA COLOMBIANA S.A. - EN REORGANIZACION		\$ 20,026,183,990

Fuente: Elaboración propia, 2014.

E. Anexo: Número de Empleados⁸ y Valor de los Activos⁹ de la Industria Licorera de Caldas

PERFIL EDUCATIVO DE LOS COLABORADORES 2013

PRIMARIA INCOMPLETA	2
PRIMARIA COMPLETA	9
BACHILLERATO INCOMPLETO	14
BACHILLERATO	72
BACHILLERES CON C.A.P.	13
TÉCNICOS	4
TECNÓLOGOS	11
PROFESIONALES SIN POSTGRADO	44
PROFESIONALES CON POSTGRADO	70
LICENCIADOS CON POSTGRADO	3
LICENCIADOS SIN ESPECIALIZACIÓN	2
	244

⁸ Tomado del Balance General presentado en el informe de gestión del año 2013 (p. 15).

⁹ Cifra expresada en miles de millones. Tomado del Balance General presentado en el informe de gestión del año 2013 (Anexo 2).

INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS	
BALANCE GENERAL	
A 30 DE NOVIEMBRE 2013*	
(Cifras expresadas en miles de pesos)	
	2013
ACTIVO	
PROP. PLANTA Y EQUIPO	35,549,097
Terrenos	2,280,452
Construcciones en curso	3,469,905
Maquinaria, planta y equipo en Montaje	-
Bienes Muebles en Bodega	106,234
Edificaciones	8,707,495
Plantas, Ductos y túneles	3,188,356
Redes, Líneas y Cables	2,177,520
Maquinaria y Equipo	1,214,236
Equipo médico y Científico	1,655,779
Muebles, Enseres y Equipo de Oficina	41,680,718
Equipo de Comunicación y computación	2,610,383
Equipo de Transporte, tracción y elevación	1,806,644
Equipo de Comedor y Cocina	402,669
Depreciación Acumulada (Cr)	-30,515,104
Provisión para protección p.p y e. (CR)	-1,256,180
OTROS ACTIVOS	170,850,047
Reserva Financiera Actuarial (encargo Fiduciario)	85,208,245
Reserva Financiera actuarial (Propiedades, Planta y equipo)	23,589,473
Cargos Diferidos	3,377,067
Bienes Entregados a Terceros	58,398
Amortización Acumulada de Bienes entregados a terceros (CR)	-44,685
Bienes de Arte y Cultura	228,880
Intangibles	2,774,284
Amortización Acumulada de Intangibles (Cr)	-2,510,646
Valorizaciones	58,170,831
TOTAL ACTIVO	358,801,101
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	18,440,883
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	36,914,734

F. Anexo: Encuesta Realizada a Directivos de las Grandes Empresas Manufactureras de Manizales

Facultad de Administración
Maestría en Administración de Empresas (MBA)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

CALIFICACIÓN DE CLIENTES Y TOMA DE DECISIONES RELACIONADAS CON ÉSTOS

Objetivo de la investigación: Identificar la práctica de calificación de clientes en las grandes empresas manufactureras de Manizales y su incidencia en el proceso de toma de decisiones relacionadas con éstos.

Objetivo de la encuesta: Conocer las prácticas que realizan las grandes empresas manufactureras de Manizales (su empresa) en torno a la calificación de clientes y a la toma de decisiones relacionadas con éstos.

Estructura de la encuesta: El presente cuestionario se compone de tres partes: la Sección "A" corresponde a información general de la empresa, en la Sección "B" se aborda el tema de "*Calificación de Clientes*" y la Sección "C" comprende el proceso de "*Toma de decisiones relacionadas con los Clientes*". Usted posiblemente percibirá similitud entre algunas preguntas de la Sección A y de la Sección B, pero por favor tenga presente que cada una está orientada a un tema diferente.

Nota: Las respuestas que usted proporcione en este cuestionario serán de carácter confidencial, serán usadas sólo para fines académicos y por ningún motivo se asociará el nombre de la empresa a las respuestas suministradas.

Fecha de aplicación:		Cuestionario No.
----------------------	--	------------------

A. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa: _____

Sector industrial al que pertenece: _____

Cargo de la persona que diligencia esta encuesta: _____

En las siguientes secciones encontrará preguntas de selección múltiple en las que debe marcar su respuesta con una sola "X", y preguntas abiertas en las que debe diligenciar la respuesta a su mejor criterio.

B. CALIFICACIÓN DE CLIENTES

1. ¿En su empresa se realiza algún tipo de ejercicio de calificación de clientes?
 - a. Si
 - b. No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue "No", por favor continúe con la pregunta 12.

2. ¿Con qué frecuencia se realiza este ejercicio de calificación de clientes?
 - a. Mensual
 - b. Semestral
 - c. Anual
 - d. Otro _____

3. ¿Este ejercicio de calificación de clientes se realiza de forma grupal?
 - a. Si
 - b. No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue "Si", por favor continúe con la pregunta 4. Si la respuesta fue "No", por favor pase a la pregunta 6.

4. ¿Cuáles son los cargos de las personas que participan en el ejercicio grupal de calificación de clientes? _____
5. ¿La calificación otorgada a cada cliente se obtiene por consenso de los participantes?
 - a. Si
 - b. No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue "Si", por favor continúe con la pregunta 7.

6. Por favor indique el cargo de la persona que asigna la calificación final a los clientes:

7. ¿Cuáles son los criterios con base a los que se realiza la calificación de los clientes en su empresa? _____
8. ¿Cuál de los siguientes criterios considera más importante para realizar la calificación de los clientes? (marque sólo uno)

a. Utilidad Neta	f. Relación comercial
b. Contribución marginal	g. Frecuencia de compra
c. Volumen de ventas	h. Tipo de pago
d. Facturación total	i. Potencialidad
e. Rentabilidad	j. Otro _____

9. ¿En su empresa utilizan alguna herramienta para la calificación de clientes?
- Si
 - No
10. En caso de que la respuesta anterior haya sido “Si”, por favor mencione las herramientas que utiliza para calificar a los clientes: _____
11. ¿El resultado del ejercicio de calificación de clientes es utilizado en su empresa como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con éstos?
- Si
 - No
12. ¿En su empresa, se informa a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos cuáles son los clientes más importantes?
- Si
 - No
13. En caso de que la respuesta anterior haya sido “Si” ¿ha percibido usted mejoras en la operación a raíz de la difusión de esta información?
- Si
 - No

C. TOMA DE DECISIONES RELACIONADAS CON LOS CLIENTES

14. ¿Las decisiones importantes relacionadas con los clientes, tales como la asignación de prioridad para la entrega de pedidos, respuesta a reclamos/solicitudes, asignación de recursos promocionales, entre otras, son tomadas de forma grupal?
- Si
 - No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Si”, por favor continúe con la pregunta 15. Si la respuesta fue “No”, por favor pase a la pregunta 17.

15. ¿Cuáles son los cargos de las personas que participan en el grupo que toma las decisiones relacionadas con los clientes? _____
16. Las decisiones grupales relacionadas con las situaciones anteriormente expuestas (pregunta 14) se toman por consenso de los participantes?
- Si
 - No

Si la respuesta a la pregunta anterior fue “Si”, por favor continúe con la pregunta 18.

17. Por favor indique el cargo de la persona que toma las decisiones finales en este tipo de situaciones: _____

18. Cuáles son los criterios con base a los que se toman las decisiones relacionadas con los clientes? _____
- 19.Cuál de los siguientes criterios considera más importante para la toma de decisiones relacionadas con los clientes? (Marque sólo uno)
- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a. Utilidad Neta | g. Antigüedad |
| b. Contribución marginal | h. Orden de llegada |
| c. Volumen de ventas | i. Frecuencia de compra |
| d. Facturación total | j. Tipo de pago |
| e. Rentabilidad | k. Potencialidad |
| f. Relación comercial | l. Otro _____ |
20. En términos generales, en qué orden se le da respuesta a los clientes de su empresa?
- En orden de llegada
 - En orden de importancia
- 21.Cuál de los siguientes tipos de solución describe mejor la respuesta de su empresa ante una situación dada con los clientes?
- Solución óptima
 - Solución satisfactoria
 - Solución inmediata
22. En su empresa utilizan alguna herramienta para la toma de decisiones?
- Si
 - No
23. En caso de que la respuesta anterior haya sido "Si", mencione las herramientas que utiliza para apoyarse en la toma de decisiones: _____
24. Desde el punto de vista de toma de decisiones y calificación de clientes, con qué valor de 1 a 100 ponderaría usted los siguientes criterios para definir la importancia de los mismos? (Tenga presente que la sumatoria de los puntajes asignados debe ser igual a 100)
- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| a. Utilidad Neta _____ | g. Frecuencia de compra _____ |
| b. Contribución marginal _____ | h. Tipo de pago _____ |
| c. Volumen de ventas _____ | i. Potencialidad _____ |
| d. Facturación total _____ | j. Antigüedad _____ |
| e. Rentabilidad _____ | k. Otro _____ |
| f. Relación comercial _____ | |

25. Tiene alguna observación o información adicional con la que quiera complementar este cuestionario? _____

Gracias por su colaboración.

Lista de Referencias

- Agencia de Noticias UN. (2013). *Caldas: balance negativo tras primer año del TLC*. Recuperado el 24 de agosto de 2014 de: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/caldas-balance-negativo-tras-primer-ano-del-tlc.html>
- Alcaldía de Manizales. (2012). *Gobierno en la calle: Información general*. Recuperado el 4 de agosto de 2014 de: http://www.manizales.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=195&lang=es
- Arango, Eduardo. (2005). *Apuntes para la historia industrial de Manizales*. Manizales: Editorial Papiro.
- Banco Mundial. (2013). *Noticia*. Recuperado el 25 de agosto de 2014 de: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/08/29/consistent-reformers-manizales-and-ibague-remain-on-top-as-large-business-cities-enhance-their-reform-agenda>
- Blank, León. (1993). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Cediel, Natalia y Krause, Gérard. (2013). Herramientas para la toma de decisiones en salud pública basadas en la evidencia y priorización de enfermedades. *Revista de Salud Pública Universidad Nacional de Colombia*, 2, 694-706. Recuperado el 20

de octubre de 2014 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/37701/1/39636-205430-1-PB.pdf>

- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chica, Carlos Alberto. (2006). *Propuesta de un modelo matemático multicriterio, para que la toma de decisiones en fondos de empleados y cooperativas de trabajo asociado de Manizales coadyuve a la competitividad*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional, Manizales, Colombia.
- Colombia.com. (2014). *Manizales turístico*. Recuperado el 3 de agosto de 2014 de: <http://www.colombia.com/turismo/sitios-turisticos/manizales/>
- Crespo, Ricardo. (2008). Herbert Simon y su teoría de la decisión. *Revista Antiguos Alumni, Edición Mayo de 2008*, 58-59. Recuperado el 2 de octubre de 2014 de: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag58.pdf
- Curzio, Leonardo. (1998). *Toma de decisiones*. México D.F.: Instituto Federal Electoral
- Dávila, Carlos. (1995). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: McGraw-Hill
- Friedman, Milton. (1970). *The Social Responsibility of Business is to increase it's profits*. New York: New York Times.
- Galbraith, Jay. (1977). *Planificación de Organizaciones*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Gerencie.com. (2014). Margen de contribución. Recuperado el 22 de septiembre de 2014 de: <http://www.gerencie.com/elmargen-de-contribucion.html>

- Greenberg, Paul. (2003). *Las claves de CRM: Gestión de Relaciones con los Clientes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jiménez, Guillermo. (2009). *Optimización*. Manizales: Universidad Nacional
- Kepner, Charles y Tregoe, Benjamin. (1994). *El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. México DF: McGraw-Hill
- Martínez, Emigdio. (2002). *Gerencia de clientes: etapas en el abordaje de los clientes*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/34/gerclientes.htm>
- Martínez, Mery. (2006). *La capacidad del directivo y su incidencia en el sistema administrativo en las empresas del sector transporte urbano en Ibagué*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional, Manizales, Colombia.
- Martínez, Sandra y Rico, Diana. (2003). *Análisis de la toma de decisiones a nivel estratégico en las empresas de la ciudad de Manizales. Un diagnóstico basado en los principios de riesgo e incertidumbre*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional, Medellín, Colombia.
- Mejía, Héctor. (2005). *Apuntes para la historia industrial de Manizales*. Manizales: Editorial Papiro.
- Morgan, Clifford. (1974). *Breve introducción a la Psicología*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill
- Moody, Paul. (1991). *Toma de decisiones Gerenciales*. Bogotá: McGraw-Hill
- Parra, Darío. (2004). *Pensamiento alrededor de la toma de decisiones*. Medellín: Universidad Eafit.

- Rivett, Patrick. (1983). *Construcción de modelos para análisis de decisiones*. México DF: Editorial Limusa.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación
- Rodríguez, Emilio y Pedraja, Liliana. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar volumen 19*. 33-46. Recuperado el 21 de octubre de 2014 de: <http://www.revistas.unal.edu.co/ojs/index.php/innovar/article/view/28707/34856>
- Rodriguez, Rosa Janeth. (2011). *Diseño de un sistema de información gerencial alineado con la orientación estratégica de la empresa para el soporte en la toma de decisiones a nivel estratégico*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional, Bogotá, Colombia.
- Scheaffer, Richard. (1987). *Elementos de muestreo*. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica
- Simon, Herbert A. (1962). *El Comportamiento Administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Simon, Herbert A.; Thompson, Victor A. y Smithburg, Donald W. (2005). *Public Administration*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Weber, Max. (1949). *The Methodology of the Social Sciences*. Illinois: The Free Press.
- White, DJ. (1990). *Teoría de la decisión*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., Gonzales, C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Zapata, Julián; Arango, Martín y Adarme, Wilson. (2012). Applying fuzzy extended analytical hierarchy (FEAHP) for selecting logistics software. *Ingeniería Investigación Volumen 32*. 94-99. Recuperado el 23 de octubre de 2014 de: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ingainv/article/view/28521/28833>
- Zuluaga, Janeth Alexandra. (2009). *La teoría y la práctica de decisiones financieras en medianas y grandes empresas del área metropolitana de Manizales*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Nacional, Manizales, Colombia.