

INNRED ha desarrollado un modelo conceptual como guía a las empresas que busquen el Alto Desempeño Empresarial y Social y el Desarrollo Sustentable, que se llama MODINNOVA y que se ha nutrido de los modelos experimentados en muchos países trabajando directamente con empresas, muchas de las cuales iniciaron exitosamente su programa de mejora. El objetivo de INNRED es proporcionar un referente común a Gobiernos y empresas de los países latinoamericanos y europeos en desarrollo para diagnosticar, evaluar y medir este enfoque de desarrollo. Este modelo está disponible al público en forma gratuita, e INNRED dispone de un contingente de especialistas en 18 países para hacer una mejor evaluación o tener un asesor que los guíe.

En INNRED se ha desarrollado también una herramienta de evaluación basada en un software específico, que está a disposición de los interesados en contratar este servicio o bien proyectos relacionados, que se llama MIDDES. Este documento es una guía simple que describe los conceptos principales y ofrece sugerencias para su uso.

El **DESEMPEÑO** de las empresas se ha medido tradicionalmente por indicadores internos: utilidades, rentabilidad, etc. A esta parte, que en esencia mide el funcionamiento de la empresa, la conocemos en INNRED como **DESEMPEÑO INTERNO**. Hemos agrupado las **HERRAMIENTAS** ó Prácticas Exitosas que hemos detectado en empresas en todo el mundo y confirmado su utilidad en las empresas de nuestros países en cuatro grandes categorías que esperamos ayuden al empresario a entender esas cuatro actividades fundamentales de una empresa; las cuatro son necesarias para un buen desempeño competitivo y éxito comercial y financiero:

- 1) **POSICIONAMIENTO**: qué tan bien está posicionada para vender, conoce el mercado y la conocen y reconocen como empresa competitiva que ofrece productos diferenciados.
- 2) **CULTURA DE NEGOCIO**: los valores y principios que guían a la gente y les ayudan a integrarse en un equipo efectivo que genere su propia cultura de negocio; no se improvisa con facilidad hacer un equipo que sepa rendir cuentas y vigilar gastos y desviaciones y mantenga siempre la mira hacia el logro de lo planeado.
- 3) **INTELIGENCIA, CONDUCTA Y CAPACIDADES**: su gente y su conocimiento, que generan la verdadera competitividad vía la adquisición e innovación de conocimiento, siempre con el objetivo de apropiarse plenamente de ese conocimiento y mediante su inteligencia individual y organizacional utilizarlo para el logro de las metas definidas, sin perder de vista su responsabilidad hacia la sociedad donde viven. El papel de la innovación social es en nuestros países aún más importante que el de la innovación tecnológica, porque es ahí donde tenemos que encontrar nuevos caminos.
- 4) **SOLIDEZ DE LA EMPRESA**: tanto en lo que se refiere a su masa crítica como en cuanto a su imagen, su capital social, su capacidad de crédito, etc.

Evidentemente en cada estadio se ha descrito la actividad adicional a las del estadio anterior, para no ser repetitivo, es decir, una empresa Innovadora debe ser también de Calidad; una Potenciadora debe ser de Calidad e Innovadora. Se recomienda primero utilizar el Manual de Institucionalización para alcanzar ese estadio.

**DESEMPEÑO SOCIAL**. En INNRED consideramos que el desarrollo exitoso de los países está atado al desempeño social de las empresas, que busca llegar aún más allá de lo que la OECD y la Unión Europea llaman Responsabilidad Social Empresarial por las urgentes necesidades de cambio en nuestros países latinoamericanos y que está definido por:

- 1) **GENERACIÓN Y REPARTO EQUITATIVO DEL VALOR AGREGADO** con empleos de calidad e insumos nacionales sus maquilas y una distribución equitativa del ingreso con un rango máximo de percepciones de 1 a 20 (y no 1 a 200 como tenemos hoy) en los diferentes niveles de la organización y de la sociedad.
- 2) **ÉTICA**, Cumplimiento estricto de acuerdos, normatividades, respeto a la legalidad y moral, INTEGRIDAD, BIEN SER COLECTIVO Y SOLIDARIO, respeto al entorno ecológico de nuestro planeta.
- 3) **INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD Y COOPETENCIA** articulación y cooperación con empresas competidoras, proveedoras, clientes y aliadas para sinergias de compras y conocimiento, normas y requisitos a través de proyectos comunitarios o de programas de mayor alcance en infraestructura, calidad, educación, cultura y
- 4) **SUSTENTABILIDAD** en lo ecológico, en el ahorro de combustibles fósiles, en el cuidado con el ciclo de vida de productos (biodegradabilidad, BOD, residuos tóxicos, efectos sociales nocivos)

**La conjunción de obtener excelente desempeño tanto en lo interno como en lo social es lo que constituye el Alto Desempeño.**

El **DESARROLLO** de las empresas se entiende en INNRED como la *expresión de maduración* (adquisición de experiencia y criterio) a diferencia de la simple medición de tamaño (micro, pequeñas, medianas, grandes) útil para fines estadísticos pero que dice poco acerca de la competitividad y madurez de la empresa. Por ello hemos propuesto la adopción de cuatro estadios relevantes: 1) **Empresas Institucionalizadas** (en nuestros países hay muchas más empresas sin institucionalizar que corren el peligro de desaparecer con el dueño/empresario que las hizo), 2) **Empresas de Calidad**, 3) **Empresas Innovadoras** y 4) **Empresas Potenciadoras**.

**CÓMO PREPARARSE PARA UTILIZAR ESTE MODELO.** Una forma muy simple de iniciar el esfuerzo es la siguiente: Forme su equipo gerencial con los 4 a 7 colaboradores más cercanos y defina qué le va a delegar a cada uno. Separe su empresa en 3 a 7 unidades; no se requieren organizaciones separadas, pero sí documentar ventas, gastos, utilidades, penetración de mercado vs.

competidores, y asignar a un analista a la preparación de reportes por cada unidad. En dos reuniones de su equipo gerencial separadas unos días (para dar tiempo a reflexionar) y de tres o cuatro horas cada una, marque en el cuadro las áreas donde consideran que está la empresa en este momento. Definan en conjunto qué quiere ser cada unidad: ser de Calidad supone depender de quienes va a ser proveedor confiable; ser Innovadora implica el riesgo y costo de explorar nuevos productos, usos y procesos y requiere de un balance entre el posicionamiento en el mercado, cultura de negocio, gente y conocimiento y solidez empresarial, ya que comercializar una innovación supone la necesidad de hacer muchas cosas por sí sola o aliada con otras empresas, para introducir algo nuevo y, por lo tanto, no probado; ser Empresa Potenciadora implica el compromiso de ayudar a desarrollarse a otras empresas en paralelo al desarrollo propio. No es una cuestión de status, sino de optimización estratégica. Pónganse de acuerdo en cuanto a responsabilidades y fechas para las metas fijadas y programen una reunión al mes (día y hora fijos) para revisar el avance, que debe de ser documentado en reportes formales. Otra forma, también simple, es usar su versión soportada sobre las tecnologías de la información.

**CÓMO UTILIZAR EL MODELO Y LA MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN.** El Modelo usa una matriz de caracterización para facilitar el diagnóstico y evaluación de la empresa, donde se inscriben los cuatro estadios descritos anteriormente en DESARROLLO en sus respectivas columnas. Está dividida en dos grandes secciones o grupos: 1) dedicada al Desempeño interno y 2) dedicada al Desempeño social, y en su talón aparecen los elementos o categorías que componen ambos grupos. En cada fila se han descrito, a modo de indicadores, los aspectos que caracterizan al Desarrollo alcanzado por la empresa, en orden de menor exigencia a mayor exigencia.

**Como matriz de diagnóstico.-** Se recomienda involucrar al equipo gerencial para definir los aspectos más débiles de la empresa y las acciones que hay que llevar a cabo y por quién. Debe de revisarse periódicamente (cada 3 meses, p.ej.) para observar cómo van evolucionando los esfuerzos; después de pasados 6-9 meses se debe considerar buscar ayuda externa para lo que no se esté mejorando con los recursos propios.

**Como modelo/matriz de evaluación.-** Al diagnóstico se le pueden poner calificaciones. En su forma manual (este documento), se puede sombrear con un marcador el cuadro correspondiente a aquellas expresiones que la empresa cumpla cabalmente, lo cual apunta a un primer diagnóstico de forma visual, y se pueden calificar en una escala de puntos que expresen el grado de cumplimiento de cada indicador previamente marcado, que afinan o perfilan el diagnóstico. Esta evaluación es de valor interno y lo puede ser externo, a Bancos, clientes proveedores. Una vez que se haya decidido cómo calificar no se debe de cambiar, para poder hacer comparaciones y medir el avance.

**Como modelo de dirección.-** Compártalo con su equipo de dirección y utilícelo como una base común de diálogo que los guíe en los pasos a seguir para la institucionalización de su empresa, su paso a Empresa de Calidad, a Empresa Innovadora. Recuerde que estos procesos toman por lo menos 18 meses a 3 años y requieren de una etapa de exploración, una segunda de diagnóstico y una tercera de implementación de soluciones, traslapándose las tres etapas todo el tiempo.

**CÓMO PROGRAMAR SU ESFUERZO.** Es indispensable organizar un equipo gerencial que adquiera el hábito de reunirse dos horas a la semana (en día y hora fijos para mayor efectividad) para revisar los indicadores de desempeño del negocio, el avance en el programa de institucionalización, tomar decisiones sobre adquisición o venta de activos fijos; contratación, promoción o despido de gente; y adición o eliminación de productos, ajustes de precios y políticas de crédito con clientes. Incorpore a toda la gente de su organización, porque todos tienen algo que contribuir en experiencia y conocimiento y porque es excelente eje para la formación de una cultura de trabajo en equipo.

Agrupe sus actividades en tres etapas: 1) lo que van a hacer los próximos tres meses (lo inmediato); 2) lo que van a hacer los seis meses siguientes (luego) y 3) lo que harán después (sin saber cuándo, pero ya quedó registrado). Pida a cada uno el compromiso de dedicar 4 horas/semana (no acumuladas un día del mes sino 4 horas cada semana). Esta es la característica principal que distingue a las empresas exitosas que buscan definir su propio destino y no depender de que otros se lo definan. Escuche y deje que se equivoquen, aprenda de ellos; déles oportunidad de que tomen iniciativas, ellos son los que están en contacto directo con los clientes, las máquinas, los proveedores y son inteligentes y capaces; recuerde que con cada par de manos que contrata viene un cerebro gratis ¡aprovéchelo! La misión de un buen líder es aumentar la confianza de todos sus poderdantes y asegurarse de que cada miembro de su equipo tenga una tarea clara con responsabilidad biunívoca. Enseñe a todos a utilizar su sentido común, buscar una visión global, verificar la información, a que los números sean consistentes y también hagan sentido. Aprenda a respetar los espacios de tiempo de su gente, para lo que debe de respetar los suyos propios. No es un exceso de horas de trabajo lo que lo hará mejor, ni mantener a su gente demasiado tiempo en el trabajo, sino la buena coordinación de todos en un ambiente agradable de trabajo, que dé prioridad al logro de los objetivos y el cumplimiento de las responsabilidades a la vez que permita disfrutar de la familia y amigos, desarrollarse y tener esparcimiento. Respete los principios éticos y morales; es la única forma de construir una organización sólida.

## Desempeño Interno

	EMPRESAS INSTITUCIONALIZADAS	EMPRESAS DE CALIDAD	EMPRESAS INNOVADORAS	EMPRESAS POTENCIADORAS
<b>POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO</b>	Clientes Repetidos Análisis del mercado Control de servicio Seguimiento a clientes perdidos	Es considerado proveedor confiable por varios clientes. Equipos Dirigidos a Clientes EDC Análisis de la competencia	20% de sus ventas es de productos propios diferenciados Análisis de Valor en Uso	Es primero a tercer líder del mercado <i>Tiene marcas y reconocimiento por los clientes</i>
<b>CULTURA DE NEGOCIO</b>	Equipo Gerencial, Delegación, Rendición de Cuentas (Sistema de Reportes)	Cada miembro de la organización entiende su responsabilidad y la cumple	Permanente insatisfacción con lo logrado y búsqueda constante de mejora	Estrategia compartida con aliados. <i>Administración en cadena</i>
<b>INTELIGENCIAS, CONDUCTAS Y COMPETENCIAS</b>	Reconocimiento al conocimiento y a la conducta ejemplar. <i>Documentación de métodos y procedimientos</i>	Se pregunta y examina primero la calidad en cada reunión o contacto telefónico	Gestión integral de conocimiento, retención de personal técnico. Masa crítica de técnicos	Conocimiento compartido con aliados a través de portales especializados <i>Benchmarking</i>
<b>SOLIDEZ EMPRESARIAL</b>	El capital propio es mayor que los pasivos bancarios <i>y la empresa tiene un plan de crecimiento que se logra con su propia generación de efectivo</i>	Administración de flujos de efectivo <i>semanal para monitorear el crecimiento y endeudamiento</i>	Inversión de más de 2% de las ventas en I+D+i <i>además de inversión en impacto social</i>	Manejo invertido de los flujos financieros <i>(de empresa grande a pequeña) y sistema compartido transparente</i>

Tiene marcas y reconocimiento por los clientes. El posicionamiento de la empresa le permite usar sus marcas, que los clientes valoran por lo que representan en términos de valor agregado.

**Administración en cadena:** La empresa actúa como operadora de las otras empresas de la red productiva y las cuida, les da seguimiento y las monitorea

**Documentación de métodos y procedimientos:** Con base en ISO 9000, debe de haber un sistema para documentar, aprobar, difundir y monitorear

**Plan de crecimiento autosustentable financieramente:** Con base en la herramienta del Manual de Institucionalización la empresa corre proyecciones pro forma de estado de pérdidas y ganancias, balance y flujo, retroalimentando cada uno para asegurar que la empresa pueda sustentar su crecimiento proyectado

**MONITOREO SEMANAL DEL FLUJO DE EFECTIVO:** el equipo gerencial se reúne semanalmente para analizar las expectativas de ingresos y egresos y acordar los cambios que se requieran en función a las desviaciones a las proyecciones originales

**INVERSIÓN EN IMPACTO SOCIAL:** se define abajo; un a empresa debe de dedicar el 1% de sus ingresos brutos (generalmente como el 10% de la nómina) a invertir (no es gasto, es inversión) en proyectos sociales que mejorarán a la comunidad donde viven los empleados y trabajadores, lo cual reditúa en ahorros significativos en gastos y mejoras sustanciales en eficiencia.

**SISTEMA FINANCIERO INVERTIDO:** la empresa potenciadora ha logrado negociar con la banca de desarrollo un financiamiento adecuado para pagar de contado a las empresas pequeñas y ver que éstas puedan pagar con efectividad a las proveedoras, para lograr costos más competitivos

## Desempeño Social

	EMPRESAS INSTITUCIONALIZADAS	EMPRESAS DE CALIDAD	EMPRESAS INNOVADORAS	EMPRESAS POTENCIADORAS
<b>GENERACIÓN Y REPARTO EQUITATIVO DEL VALOR AGREGADO</b>	Empleos de calidad. Rango salarial menor de 20/1. Medición del contenido nacional. Distribución: accionistas 15% ROAT, \$5USD/hr, 15% ROAT proveedores, VA/valor en uso clientes, 20% impuestos Gobierno	Desarrollo de proveedores nacionales Centros MTQS, educación compartida Diferenciación básica (empaquetado, marca, tamaño)	Administración y desarrollo de Marcas Región para generar mayor margen. Clusters innovadores	Enriquecimiento del portal con tendencias base para las estrategias. Transparencia en la rentabilidad propia, de clientes y proveedores
<b>ÉTICA</b>	Entendimiento en toda la organización de qué es legal o socialmente aceptable, y cumplirlo	Entendimiento en toda la organización, basado en políticas, normas y procedimientos escritos, de qué es correcto	Involucración en toda la organización para lograr la excelencia en lo ético, entendiendo lo que está bien y mal	Búsqueda del bien. Autonomía ética (a la gente le nace de dentro) y respeto a todos : no se juzga, solo se apoya lo bueno
<b>INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD Y COOPETENCIA</b>	Cooperación en proyectos para la comunidad. 1% de los ingresos a inversión social. Entiende que hay otra vida después del trabajo. Capacidad de asociarse con otros iguales o complementarios	Cultura de calidad, seguridad, orden y limpieza en el trabajo, la familia y la comunidad. Normas subsectoriales	Empresas insertas en cadenas de proveedores y clientes. Educación y cultura comunitaria. Uso de su capacidad de organización y seguimiento de proyectos	Tractora administradora (socop) convenida con el Gobierno. Organización de grupos con líderes locales Trabajo pro-bono. Uso de su capacidad de convocatoria
<b>SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL Y LABORAL</b>	No contaminantes.	Reducción en el consumo de energía: <i>si tú puedes gastarlo, el país no)</i> Empresa limpia	Análisis del ciclo de vida del producto; rediseño de reciclabilidad o biodegradabilidad, atención a contaminantes freáticos y acumulables	Sistema latinoamericano más digno que el WRAP respecto al uso de mano de obra de aprendices jóvenes

**MEDICIÓN DEL CONTENIDO NACIONAL.** Empresa y gobierno computan el contenido nacional de su producción y buscan maneras de mejorarlo con planes documentados

**DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DEL INGRESO.** Hay transparencia en lo que recibe cada uno de los poderdantes y planes concretos para buscar un mejor equilibrio

**DIFERENCIACIÓN.** La empresa tiene un programa documentado y compartido para diferenciar su oferta en cuanto a empaque, normas y especificaciones, marcas, tamaños

**CLUSTERS INNOVADORES.** La empresa se ha vinculado con instituciones universitarias y de investigación, proveedores y otras empresas para lograr la masa crítica en el programa de investigación

**ENTENDIMIENTO DE LA ÉTICA Y LA LEGALIDAD.** Existe un documento escrito, conocido y compartido por toda la organización, que describe el código de ética de la empresa y destaca los ordenamientos legales que hay que cumplir. Hay un sistema de consecuencias para la falta de cumplimiento y para el buen cumplimiento

**ENTENDIMIENTO DE QUE ES CORRECTO BASADO EN POLÍTICAS.** Existen políticas explícitas que hablan de lo que la empresa busca en el desarrollo del personal, en la atención a clientes, en la atención a quejas y a sugerencias, en la lealtad con clientes y el trato justo, etc.

**EXCELENCIA EN LO ÉTICO.** Existen comités formados por los mismos empleados que juzgan todas aquellas acciones marginales en cuanto a la ética y deciden cuál debe de ser la consecuencia

**BÚSQUEDA DEL BIENSER:** Existe un clima de solidaridad en que la gente no se juzga unos a otros, sino que buscan la forma de destacar lo bueno y compartirlo, y de apoyar a todos

**1% DEL PRESUPUESTO A INVERSIÓN SOCIAL.** Se conoce por todos el presupuesto de recursos disponibles para proyectos hacia la comunidad y los procedimientos a seguir para proponer proyectos

**VIDA DESPUÉS DEL TRABAJO.** En la empresa se trata de que la gente salga puntualmente para que pueda disfrutar de su vida, y se promueven actividades con la comunidad, tanto culturales como artísticas y deportivas, así como de proyectos de mejora a la comunidad y de desarrollo propio

**CULTURA DE CALIDAD, SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA CON LA FAMILIA.** La empresa desarrolla programas para las familias en estos tópicos y proporciona los recursos para que se puedan llevar a cabo

**NORMAS SUBSECTORIALES.** La empresa está activa en desarrollar normas subsectoriales junto con otras empresas y de vigilar que se cumplan y haya consecuencias

**EMPRESAS INSERTAS EN REDES PRODUCTIVAS.** Los programas de innovación se insertan en la red productiva para asegurar que los insumos se produzcan en México, con mayor valor agregado nacional

**USO DE SU CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.** La empresa aporta su capacidad de organizar a los grupos de trabajo y de dar seguimiento a los proyectos para asegurar la efectividad de los proyectos sociales

**Tractora administradora (socop) convenida con el Gobierno.** La empresa tiene un acuerdo con el gobierno para actuar como operadora de las demás empresas de la red en cuanto a los sistemas de consecuencias y la distribución de los recursos aportados, y lo monitorea y lo lleva a la práctica

**Organización de grupos con líderes locales.**-La empresa entiende la importancia de involucrar en los proyectos sociales a los líderes locales, aunque no trabajen en la empresa

**Trabajo pro-bono. Uso de su capacidad de convocatoria.** Los funcionarios y empleados entienden la importancia de aportar su capacidad de convocatoria en forma gratuita y lo hacen sistemáticamente

**EMPRESA LIMPIA.** Se siguen los requisitos descritos por la Unión Europea o por el Gobierno nacional para recibir el certificado de empresa limpia ecológicamente hablando

**APRENDIZAJE.** La empresa entiende la importancia del aprendizaje por imitación y ha negociado con el gobierno programas de trabajo de muchachos jóvenes que no representan un peso sobre sus estudios pero que les ayudan a entender las exigencias de las empresas