

DISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CLIENTE

Teoría y práctica en empresas sociales

Ernesto Barrera Duque



Universidad de
La Sabana

ECOE
EDICIONES



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

DISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CLIENTE

Teoría y práctica en empresas sociales

Ernesto Barrera Duque, Ph.D.
INALDE Business School,
Universidad de La Sabana



Universidad de
La Sabana

ECOE
EDICIONES



We must reject the idea –well-intentioned, but dead wrong–that the primary path to greatness in the social sectors is to become “more like a business”. Most businesses –like most of anything else in life– fall somewhere between mediocre and good.

Few are great. When you compare great companies with good ones, many widely practiced business norms turn out to correlate with mediocrity, not greatness. So, then, why would we want to import the practices of mediocrity into the social sector?

Indeed, perhaps tomorrow’s great business leaders will come from the social sectors, not the other way around.

Jim Collins¹

¹ En su monografía de 2005 denominada “Good to Great and the Social Sectors. Why business thinking is not the answer”, Jim Collins, Boulder (Colorado), p. 36.

CONTENIDO

PAG.

21	CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN
21	1.1. Surgimiento del negocio del microcrédito desde la teoría de la innovación
31	1.2. El microcrédito como servicio para los clientes BoP
44	1.3. Delimitación y alcance de la investigación
55	CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL
56	2.1. Teoría de recursos y capacidades de la firma (RBV.
70	2.1.1. Los recursos y capacidades en las empresas sociales
72	2.2. La empresa social
77	2.2.1. Una aproximación previa
78	2.2.2. La especificidad de la empresa social
88	2.3. La libertad como capacidad
90	2.3.1. La contribución de Sen
103	2.4. La humanización de la gestión organizacional
109	2.4.1. La propuesta para la empresa social
123	2.5. La teoría del marketing de relaciones (RM)

147	CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA
151	CAPÍTULO 4. DISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CLIENTE
153	4.1. La estrategia social
153	4.1.1. Marco conceptual
161	4.1.2. La estrategia social como componente de diseño
169	4.2. La capacidad directiva
169	4.2.1. Marco conceptual
180	4.2.2. La capacidad directiva como componente de diseño
192	4.3. El gobierno organizacional activo
192	4.3.1. Marco conceptual
197	4.3.2. El gobierno activo como componente de diseño
202	4.4. La cultura organizacional
202	4.4.1. Marco conceptual
220	4.4.2. La cultura organizacional como componente de diseño
227	4.5. El talento humano comprometido
227	4.5.1. Marco conceptual
232	4.5.2. El talento humano comprometido como componente de diseño
243	4.6. La interacción humana comercial personalizada
243	4.6.1. Marco conceptual

245	4.6.2. LA INTERACCIÓN HUMANA COMERCIAL PERSONALIZADA, COMO COMPONENTE DE DISEÑO
248	4.6.2.1. Metodología, tecnología y sistemas de información flexibles
253	4.6.2.2. La amistad comercial
259	4.6.2.3. La educación del cliente
260	4.6.2.4. El empoderamiento
261	4.6.2.5. Costos de cambio emocionales
262	4.6.2.6. Motivación contributiva
269	CAPÍTULO 5. EL SISTEMA ORGANIZACIONAL
274	5.1. El sistema de enlaces
282	5.2. La especificidad del diseño en la empresa social
285	CAPÍTULO 6. CONTRIBUCIONES
285	6.1. Contribuciones generales
297	6.2. Contribuciones para los directivos
307	6.3. Avenidas para investigaciones futuras
311	CONCLUSIÓN

INTRODUCCIÓN

En este libro se presentan los resultados de una investigación orientada a identificar el contenido y las relaciones entre las variables de diseño organizacional centrado en el cliente. Los hallazgos se basan en un estudio empírico realizado con tres empresas sociales latinoamericanas de alto desempeño. Las conclusiones surgieron de un proceso *iterativo* entre el marco conceptual, los datos de los casos estudiados y la interpretación del autor.

En el proceso de investigación se identificó la propuesta de valor ofrecida a los clientes, y la red de valor en la cual estaban inmersas estas organizaciones, aspecto que resultó altamente relevante, ya que difirieron de las de la banca comercial tradicional. Pero el desenlace más importante consistió en identificar las categorías, de diseño organizacional, críticas para la configuración y creación de valor para los clientes.

Por su naturaleza exploratoria e interpretativa, esta investigación adoptó una metodología cualitativa, desplegando estrategias de análisis y conceptualizaciones del *estudio de casos múltiples* (Yin, 2003, 2008) y la *teoría fundamentada* (Strauss y Corbin, 2002), es decir, la que emerge de la interpretación de los datos directos, contenidos en los casos de investigación.

El análisis cruzado de los casos implicó la codificación de categorías emergentes (variables de diseño organizacional) derivadas de *patrones comunes*, utilizando cada caso como un experimento para confirmar o no los hallazgos del anterior.

El modelo resultante tiene *seis componentes*: la estrategia, la capacidad directiva, la cultura y la identidad organizacional, el gobierno organizacional activo, el talento humano comprometido y la interacción humana comercial personalizada. El sentido o propósito del trabajo para los actores organizacionales internos, generador de compromiso, se deriva, según los resultados de esta investigación, del despliegue de la identidad organizacional *relacional-contributiva*.

Aunque el hilo conductor de este libro se refiere a “la gestión centrada en el cliente para empresas sociales”, la base empírica tuvo como fuente tres entidades microcrediticias, que operan en un sector que se explica brevemente a continuación.

El sector microcredicio en pocas palabras

En la década de 1970 surgió en los países en desarrollo, en el campo de los servicios financieros, un modelo de negocio orientado a los segmentos de clientes microempresarios de ingresos bajos. Debido a sus buenos resultados, logró fracturar los modelos mentales de los directivos de las instituciones financieras tradicionales (Yunus, 2006, 2007), ya que implicó una mirada de inclusión para los clientes de la base de la pirámide (BoP²). Los esquemas de costos, riesgos y rentabilidad de la banca empezaron a cambiar. El impacto social de este nuevo modelo de negocio inclusivo implicó que el premio Nobel de la Paz de 2006 le fuera otorgado a Muhammad Yunus, banquero insignia de este sector.

2 Base of the Pyramid (BoP). Mercados BoP significa mercados en la base de la pirámide.

En la década de 1980 se difunde el modelo de negocio microcredicio en América Latina. Es un momento de la historia empresarial en el que se observa un punto de inflexión. Fueron surgiendo y proliferando nuevas organizaciones semejantes, en su mayoría bajo el ropaje jurídico de fundaciones (ONGs especializadas en microcrédito) y cooperativas de ahorro y crédito. Sin embargo, dado que estas organizaciones compartían un mismo contexto competitivo en sus países y regiones, se hacía relevante comprender por qué algunas de ellas, en su proceso de consolidación, lograron sobrevivir en el tiempo (longevidad), y cumplir con su misión bidimensional de crear valor social y económico de manera simultánea, es decir, impactando en la sociedad con un modelo de negocio autosostenible.

El fenómeno del microcrédito ha sido abordado con abundancia por los académicos, aunque, en su gran mayoría, desde el punto de vista económico y econométrico. Pero respecto a las dinámicas internas de estas organizacionales, aún queda camino por recorrer. Por ejemplo, algunos de los trabajos recientes atribuyen la especificidad del microcrédito a los sustitutos de los colaterales (garantías) tradicionales, especialmente los que se basan en la presión y garantías recíprocas dentro de los grupos solidarios de prestatarios (Epstein y Crane, 2007; Karnani, 2007; Mair y Schoen, 2007; Prahalad, 2004). Pero esta mirada continúa siendo externa y no abarca otros aspectos organizacionales, que es donde residen los inductores de la creación simultánea de valor social y económico.

Y la propuesta de valor del microcrédito, abordado desde las empresas sociales, tiene como pivote de despliegue al analista de crédito. Es en la relación analista de crédito y microempresario donde se entrega la mayor

cantidad de valor. En el sector ha hecho carrera la siguiente frase: “El mundo del microcrédito es un mundo de relaciones interpersonales desarrolladas en la calle”. La razón es que el analista de crédito (empleado de la organización microcrediticia) interactúa frecuentemente en el lugar de trabajo del microempresario. Está presente durante toda la relación de servicio: desde que capta los clientes, hasta el cobro de las cuotas periódicas en mora.

El analista tiene varios roles simultáneos: capta clientes, desarrolla las relaciones, fideliza, atiende las quejas, asesora, educa en la cultura de pago y controla la mora. Esto se replica en los indicadores con los cuales se evalúa su desempeño: créditos nuevos, cartera vigente, créditos activos, ingreso de la cartera (por intereses y comisiones), cartera en mora, provisiones, días de desembolso y nivel de satisfacción de su cartera de clientes.

Debe tenerse en cuenta que, en el sector, el perfil del analista se ha caracterizado por tener un nivel “medio”, en términos académicos. Precisamente por este hecho, en la interacción con los clientes se presenta un desequilibrio de conocimientos, ya que los microempresarios, en la mayoría de los casos, por su contexto de pobreza, están inmersos en el “analfabetismo” financiero. En este sentido, un analista de crédito, en términos generales, debe estar orientado hacia el cliente y tener una sensibilidad social especial. Esto significa un control propio sobre el egoísmo, desplegando un interés por el progreso socioeconómico de los demás, en este caso, el de los microempresarios de rentas bajas. Debe tener la habilidad de comunicar un producto complejo con sencillez y simplicidad. Debe ser tolerante con el cliente. Debe tener una fuerte capacidad de aprendizaje, de curiosidad por

conocer varios sectores, y una actitud empática que le permita asesorar integralmente y con paciencia a sus clientes.

En este libro la interacción con el cliente es la fuente esencial para el diseño de la organización. La entrega de valor en el momento del contacto, en el despliegue de la relación entre analista de crédito y microempresario, es lo que he denominado “interacción humana comercial personalizada”, uno de los hallazgos más importantes de esta investigación.

Premisas de este libro

El énfasis está en la organización y su capacidad de comercialización o de interacción con los clientes. Las empresas sociales investigadas creaban valor porque habían jalonado su diseño organizacional desde las características propias de su cliente objetivo. Además, se abordan las dinámicas organizacionales desde la perspectiva de sus actores internos —la alta dirección y los empleados—. Asimismo, las organizaciones investigadas no desplegaban su actividad a través de la metodología de los grupos solidarios, sino, predominantemente, bajo la metodología del crédito individual. El estudio y la evaluación del crédito se efectuaba por el analista en la residencia o en el lugar de trabajo del microempresario (*in situ*), asumiendo éste la responsabilidad por su propio cumplimiento, sin que se transfiriera a otros dentro de un grupo. También se analiza la interacción entre el analista de crédito —empleado de la organización— y el cliente microempresario que proporciona la información necesaria para determinar la voluntad y la capacidad de pago. Esta interacción comercial generaba el conocimiento necesario para sustituir las garantías reales, personales y tradicionales, exigidas por

la banca comercial. Además de la importancia de la asesoría integral al microempresario, se requería, según los hallazgos, una amistad comercial entre los analistas de crédito y los clientes, estructurada y soportada desde el diseño de la organización. La consecuencia es la estructuración de una clara ventaja competitiva: el desarrollo y la creación de relaciones cooperativas de largo plazo, basadas en la confianza mutua:

Organización → Analista de crédito → Microempresario → Creación de valor

De igual manera, otra consecuencia es el hecho de considerar al cliente como fuerza centrípeta del diseño organizacional:

Microempresario → Interacción humana comercial → Conformación organizacional

En este libro se presentarán datos y evidencia de tres empresas sociales microcrediticias que serán identificadas como A, B y C. A partir de su estudio se identificaron los componentes organizacionales (recursos y capacidades) que estructuran la interacción humana comercial personalizada, es decir, la creación, el desarrollo y el despliegue de la relación de servicio entre el analista de crédito y los microempresarios.

CAPÍTULO 1

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los postulados de la teoría de la innovación disruptiva (Christensen, 2000; Christensen et al., 2003, 2004), se presenta una explicación acerca del surgimiento histórico del modelo de negocio microcrediticio. Bajo esta conceptualización, el modelo microcrediticio se encuadra en la denominada innovación disruptiva híbrida. Aquí también se hace una referencia al sector, con el objetivo de generar algunos elementos que apoyen la contextualización y la comprensión del surgimiento de las empresas sociales microcrediticias en el panorama de los negocios latinoamericanos.

1.1. Surgimiento del negocio del microcrédito desde la teoría de la innovación

Christensen (2000), Christensen y Raynor (2003) y Christensen, Anthony y Roth (2004), bajo el esquema de que una teoría establece por qué, en determinadas circunstancias, ciertas causas llevan a determinados efectos o resultados (relaciones causa-efecto), desarrollaron el concepto innovación disruptiva en los niveles bajos (low-end disruption). También introdujeron el concepto innovaciones de ruptura de nuevos mercados (new-market disruption) para etiquetar las innovaciones que compiten contra el no-consumo o permiten el consumo en nuevos contextos.

DISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CLIENTE

es una obra que identifica el contenido y las relaciones entre las variables de la temática planteada. Los hallazgos se basan en un estudio empírico realizado con tres empresas sociales latinoamericanas de alto desempeño, donde se identificaron: la propuesta de valor ofrecida a los clientes y la red de valor en la cual estaban inmersas. Estos aspectos son la base para identificar seis categorías clave del diseño organizacional: *la estrategia, la capacidad directiva, la cultura y la identidad organizacional, el gobierno organizacional activo, el talento humano comprometido y la interacción humana comercial personalizada*, todo esto, enfocado a la configuración y creación de valor para los clientes.

ECO
EDICIONES



Universidad de
La Sabana



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN

ISBN 978-958-648-868-6



www.ecoediciones.com