

1. LA INGENIERÍA DEL MARCO INSTITUCIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

La Ingeniería del Marco Institucional o IMI es un concepto que engloba todos los aspectos relativos a la organización, la cultura y los valores dentro de una empresa. Cada empresa tiene su propia cultura, valores y forma de organizarse, por lo que el Marco Institucional asociado a dicha empresa será también propio y único. A su vez, podemos definir la Ingeniería del Marco Institucional como aquella que diseña, estudia, implanta y mantiene el Marco Institucional en cada empresa, adaptándolo y optimizándolo para la mejora continua de la cuenta de resultados de la empresa.

El IMI debe su existencia a D. Valentín de Madariaga y Oya. Durante su trabajo en una empresa de consultoría intenta dar respuesta al motivo por el cual las mejoras de productividad no se convierten en mejoras en la cuenta de resultados, razón por la que crea un Sistema de Control Presupuestario. A lo largo de su existencia, este Sistema de Control Presupuestario evoluciona en un Sistema Integral de Dirección.

Hoy en día, el IMI ha continuado su desarrollo bajo el amparo de una conocida empresa sevillana, constituyendo una de las señas de identidad de la misma. Durante los últimos años el desarrollo más importante ha sido informático, creándose un sistema ERP propio denominado MIC2000 basado en la implantación del IMI.

1.2 GESTIÓN EMPRESARIAL DEL IMI

La Ingeniería del Marco Institucional desarrolla una serie de técnicas y procedimientos sobre la empresa y su organización, el tratamiento de la información económica y financiera, y los estilos, actitudes y valores de los directivos.

La principal particularidad del IMI es la división de la gestión empresarial en tres gestiones diferenciadas:

- Gestión de regulación
- Gestión de cambio
- Gestión direccional

1.2.1. Gestión de Regulación

La Gestión de Regulación se ocupa de la regulación de la actividad normal de la empresa, es decir, de la gestión diaria. Durante el desarrollo de la actividad de la empresa se realizan una serie de elecciones de proveedores, procesos de producción, clientes a los que vender el producto, etc. Estas elecciones generan unas diferencias en cuanto a lo previsto, que en términos del IMI se denominan desregulaciones. El control de estas desregulaciones es objeto de la Gestión de Regulación.

La Gestión de Regulación dispone de dos herramientas para llevar a cabo la minimización de las desregulaciones: El Sistema de Control Económico (SCE) y El Sistema de Control Financiero (SCF). La gestión que ofrecen los dos sistemas se basa en el análisis y el control de cinco índices, tres económicos y dos financieros. Los índices económicos son:

- **El margen de ventas: *MV***. Es el índice más importante. El *MV* se expresa en euros o como un porcentaje sobre el volumen de ventas, y permite obtener información sobre la rentabilidad de la empresa.
- **El volumen de ventas: *VV***. Representa la facturación de la empresa en euros durante un periodo determinado. Comparando este índice con

datos históricos puede conocerse el crecimiento de la empresa, la tendencia de la organización.

- **Los Costes de Estructura: CE.** Los Costes de Estructura son todos los costes indirectos, aquellos que no son proporcionales al número de unidades vendidas y que, por lo tanto, no pueden imputarse a la producción. Los *CE* se suelen expresar como un porcentaje sobre el volumen de ventas de la empresa, y representan el riesgo que asume la empresa, ya que una caída del margen de ventas puede hacer que los Costes de Estructura absorban el Resultado de la empresa.

Los dos índices restantes son índices financieros:

- **El Neto Permanente: NP.** Se trata del índice más importante del IMI. Recoge el saldo de las cuentas contables correspondientes a los Fondos Propios de la empresa, incluyendo los resultados, y de la cuenta del inmovilizado con su correspondiente amortización.
- **El Neto Circulante: NC.** Incluye el saldo de las cuentas contables de provisiones, entidades públicas, proveedores y otras cuentas de pasivo.

El análisis de estos cinco índices no es exclusivo de la Gestión de Regulación, sino que se analizarán en las tres gestiones desde diferentes puntos de vista.

El responsable de la Gestión de Regulación es el director general de la empresa, y su horizonte temporal es de un día.

1.2.2. Gestión de Cambio

La Gestión de Cambio se encarga de todos los procesos de mejora o cambio que se realizan en la empresa.

La principal herramienta con la que cuenta la Gestión de Cambio es la realimentación de la información. Esta información puede venir desde los clientes, que son una fuente de información sobre la situación del mercado, o desde los proveedores.

La realimentación con el cliente permite conocer sus necesidades, lo que lleva a estudiar y analizar el mercado. El objetivo es averiguar qué es lo que el cliente realmente necesita y cuáles son los productos existentes en el mercado que cubren esa necesidad. Esto permite diseñar productos con funciones que el cliente solicita y no puede encontrar en productos de la competencia, haciéndolo además con una mejor relación calidad-precio.

Por otra parte, la realimentación con los proveedores permite estudiar avances tecnológicos que podrían aplicarse en el producto. Estos avances tecnológicos pueden ser tanto el uso de nuevas materias primas que mejoren la relación calidad-precio del producto, como la aplicación de nueva maquinaria o procesos de fabricación.

El responsable de la Gestión de Cambio en una empresa es el Director de Estrategia y Calidad. El cambio debe ser concebido como una exigencia de la empresa, ya que toda empresa que no aplique una Gestión de Cambio está condenada a perder competitividad. El horizonte temporal de la gestión oscila entre un periodo de meses o de años, es a medio o largo plazo, a diferencia de la Gestión de Regulación, cuyo horizonte temporal es de un día.

1.2.3. Gestión Direccional

La Gestión Direccional se ocupa de decidir y mantener la estrategia a adoptar por la empresa en el largo plazo, lo que se denomina el direccional de la empresa.

El direccional de una empresa está condicionado por tres características del sector al que pertenece la misma, que son:

- El Nivel Tecnológico.
- El tipo de mercado en el que compete.
- Las Necesidades de Capital de la empresa.

La Gestión Direccional decide su posicionamiento en el sector actuando sobre las tres características anteriores. Así, la empresa puede adaptarse al nivel tecnológico del sector adquiriendo tecnología, que puede ser adquirida a otras empresas o de producción propia en el caso de que decida contar con un departamento de I+D. La cuota de mercado que se quiere obtener puede modificarse por las previsiones de crecimiento de la empresa, creciendo por la acción de ventas propias o a través de la adquisición de otras empresas del sector. Por último, pueden tomarse decisiones sobre las inversiones a realizar por la empresa, como pueden ser ampliar el capital de la empresa con dividendos o utilizar los resultados de la empresa para diversificarse hacia otros mercados.

El objetivo principal de la Gestión Direccional es una correcta evolución de los resultados, las reservas, el capital y las inversiones para poder adaptarse al mercado, la tecnología y los accionistas. La gestión tiene mayor

importancia cuanto mayor sea el tamaño de la empresa y más complicado sea el sector.

El responsable de la Gestión Direccional es el Consejero Delegado, que suele contar con un pequeño staff para apoyarle en sus labores. El horizonte temporal de la gestión es superior a tres años.