



Tablero de Comando
para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES
*DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION***

Proyecto:

Tablero de comando para el desarrollo
estratégico empresarial en PYMES

Director del Proyecto: Silvia Stamato

Noviembre de 2010

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.
Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)
investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Índice

1. Caracterización y Definición de la empresa PYME.

- Contexto político, institucional y normativo vigente en el país

Problemas y necesidades

2. El cuadro de mando. Responsables e implicados.

Ventajas que aporta a la PYME esta tecnología de gestión

Responsables e implicados

3. Tablero de comando y liderazgo.

La definición del negocio. La cultura organizacional, identidad de la empresa. Componentes de la cultura empresarial. Identidad y liderazgo basado en la cultura

4. Tablero de comando basado en el monitoreo de los actores en el mercado

Inteligencia de mercado El armado de escenarios. Detección de fuerzas competitivas. Posición competitiva. Estrategia de posicionamiento. El enfoque al cliente. La perspectiva del negocio desde el cliente. Atributos del producto. Distribución y Logística. Fidelización y atracción de clientes. La comunicación con los clientes. Indicadores del CMI

5. El tablero de comando y el capital humano.

La estructura más adecuada a la estrategia. La formación del equipo de trabajo. La selección. Su formación en orden a la visión- metas. La comunicación. La motivación y satisfacción interna. Políticas de promoción, beneficios, recompensas. La gestión de los RRHH. Indicadores del CMI

6. El CMI y la inversión económico- financiera

El retorno de la inversión, el punto de equilibrio y otros indicadores financieros. Presupuesto. Flujo de fondos. Indicadores del cuadro de mando.

7. El CMI y la Gestión por procesos

Identificación y definición de procesos. Gestión por procesos. Mejora de procesos. Indicadores del CMI

8. El CMI y la Responsabilidad Social Empresarial

Identificación y definición de la Responsabilidad Social Corporativa. Principales destinatarios. Indicadores del CMI

9. El uso apropiado de estándares y estadísticas

10. La implementación del CMI

Objetivos y metas que necesitamos medir. Indicadores que servirán a tales objetivos. Estrategia. Revisión control y conducción

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

1. Caracterización y Definición de la empresa PYME.

1.1 Contexto político, institucional y normativo vigente en el país

1.1.1 Información Institucional SEPYME

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional tiene como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las PYMES, a fin de avanzar hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones de la Argentina.

Su objetivo es favorecer la recuperación del tejido productivo regional, la promoción del desarrollo sectorial a través de cadenas de valor, la creación de nuevas empresas y la generación de más y mejor empleo.

Para lograrlo, desde SEPYME se generaron diversas herramientas adaptadas a la necesidad de la pequeña y mediana empresa: asistencia financiera según tamaño de empresa, apoyo a la capacitación y asistencia técnica, e instrumentos de promoción de exportaciones.

1.1.2 ¿Cómo saber si una empresa es micro, pequeña o mediana?

Las políticas diseñadas por la SEPYME tienen como población objetivo a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores agropecuario, industrial, comercial, de la construcción y servicios de la Argentina. Actualmente, la clasificación que se utiliza para definir a una empresa como PYME depende de las ventas anuales promedio de los últimos tres ejercicios, siendo diferente el corte de acuerdo al sector al que pertenezca la firma. (Resolución 21/2010)

"ARTICULO 1º.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1º del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Empresa					
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000
Empresa					

Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha." Res 21/2010

1.1.3 Ley de regulación de PYMES. 24467/95

La ley, que deroga la de anterior vigencia, tiene por objeto fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa estableciendo las políticas más adecuadas para tal fin. Esto se realizará mediante la creación de instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes. Este marco normativo deja a la autoridad de aplicación (el Poder Ejecutivo) la definición de la empresa pequeña y mediana, pero establece la necesidad de facilitar el crédito, sobre todo en las regiones menos favorecidas como son:

1. Regiones en las que se registren tasas de crecimiento del PBI inferiores a la media nacional;
2. Regiones en las que se registren tasas de desempleo superiores a la media nacional.

El crédito solventado por el Estado Nacional, tendrá como fin invertir en capital de trabajo, bienes de capital, incremento de la productividad, actualización tecnológica, de servicios gerenciales y administrativos y financiación de exportaciones.

1.2 Problemas y necesidades

Mapa PYME Argentina. Onda 006. Informe de Resultados Oct- Dic del 2008



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

El Monitoreo aplicado a Pequeñas y Medianas Empresas (**MAPA PyME**) inicia su gestión en el año 2007 como resultado de la iniciativa de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME). El MAPA PyME tiene el propósito de atender la **demanda de información actualizada y comprehensiva** de las instituciones públicas y privadas que actúan en el ámbito de las empresas. El mismo está centrado en los siguientes aspectos críticos:

- **Dimensión cuantitativa del sector**, exportaciones, inversión, innovación tecnológica, cantidad de ocupados, producción y financiamiento entre otros.
- **Dinámicas sectoriales** de los últimos cinco años y nuevas modalidades de articulación e integración en cadenas de valor, complejos productivos, etc.
- **Factores que restringen su competitividad y el crecimiento** sostenido de mediano plazo.
- **Utilización de instituciones públicas y sus iniciativas de promoción**: conocimiento de las mismas y evaluación de los resultados.

El principal objetivo de MAPA PYME es la recopilación de información relativa a las características de las empresas PYME, tales como su actividad principal, naturaleza jurídica, inicio de actividades, cantidad de locales de la empresa, valor bruto de producción, consumo intermedio, estructura del empleo, operaciones de capital, operaciones de crédito, participación en el comercio exterior, y expectativas del empresariado entre otras.

Este relevamiento de datos nos remite al estado de la cuestión en el país. La captura de la información se realiza a partir de operativos semestrales, a los cuales se les asigna el número de onda, precedido por 00.

A partir de la información obtenida es posible realizar diversos análisis acerca de las características estructurales, coyunturales y económicas de las PYME de nuestro país.

Estos documentos no solamente permiten definir la pequeña y mediana empresa a partir de un parámetro concreto como es su nivel de facturación, sino que permiten caracterizar las mismas, establecer sus necesidades concretas, generar estrategias de apoyo que generen desarrollo a futuro de las mismas. Las estrategias de apoyo que se generan desde el Estado son absolutamente compatibles con la inversión en nuevas tecnologías y en conocimiento por parte de las PYMES.

Uno de los aspectos críticos en que se centra el mapa PYME es la detección de factores que restringen la competitividad y el crecimiento sostenido de mediano plazo de estas empresas. Así es que se parte de las necesidades específicas de la pequeña y mediana empresa señaladas en el Mapa PYME. Éstas implican inversión en tecnologías de gestión, a las que estas empresas no tienen acceso y frenan indudablemente su desarrollo.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Los factores problemáticos se pueden agrupar como:

- **Bajo nivel de inversión** Se considera inversión al empleo de capital destinado a la adquisición/ reparación/ desarrollo/creación de máquinas, equipos e instalaciones, capacitación en RRHH, entre otras, con el fin de mejorar la productividad, ampliar la capacidad y eficiencia dentro de la organización, correspondiente al local.
- **Bajo nivel de utilización de actividades de innovación.** Se considera una actividad de innovación de producto o proceso a la incorporación de maquinaria, adquisición de conocimientos, desarrollo de nuevos diseños de productos o procesos de producción, actividades de I+D, e incorporación al mercado de productos –bienes o servicios- nuevos o sensiblemente, mejorados desarrollados por el local.

En cuanto a los factores que limitan las actividades de innovación, las empresas hacen referencia a causales como altos costos de estos procesos, riesgos económicos, dificultades en el financiamiento y falta de personal calificado entre otros.

1.2.1. Información sobre el Programa de incubación de Proyectos Tecnológicos y Distrito Tecnológico del Gobierno de CABA.

El objetivo principal del Distrito Tecnológico es posicionar a la Ciudad de Buenos Aires como la capital latinoamericana de la tecnología. Y a su vez, crear un espacio donde conviva la identidad del barrio con las empresas TIC, donde se trabaje, se estudie y se viva.

Se espera que en 4 años el Distrito Tecnológico genere alrededor de 30.000 puestos de trabajo.

El Distrito contará con una serie de beneficios y exenciones para las empresas que allí se radiquen, además de la ventaja que implica la concentración geográfica de recursos y el aprovechamiento de economías de escala.

Beneficios para las PYMES:

- Las empresas estarán exentas del pago de ingresos brutos y ABL por 10 años, así como también del pago de los impuestos de sellos.
- Las empresas tendrán la posibilidad de diferir impuestos para ser invertidos en obras, y contarán con incentivos fiscales en materia de derechos de alineación y construcciones, por un plazo de 10 años.
- Los empleados que se muden al barrio estarán exentos de pagar ABL por 10 años y tendrán líneas de créditos disponibles a tasas preferenciales.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.
Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)
investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- También habrá beneficios impositivos para entidades académicas.

En materia de educación, el objetivo del Distrito Tecnológico es fomentar el desarrollo de una comunidad académica vinculada con el sector, e incrementar el número de estudiantes en carreras científicas y tecnológicas. Esto implicará planes de alfabetización bilingüe, currículas con orientación informática, becas para estudiantes y convenios con Universidades, para acrecentar los recursos humanos tecnológico disponibles.

1.2.2. SOBRE BAITEC:

BAITEC es la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, cuenta con 1000 m² e incuba empresas física y virtualmente.

Entre los servicios que brinda se encuentran los siguientes: box de incubación; asesoramiento técnico y económico permanente; vinculación con el sistema metropolitano y nacional de C&T; sala de reuniones y auditorio; secretaría y recepción; Internet y correo electrónico; servicios básicos, fotocopiadora, fax e impresión; vigilancia y limpieza.

El programa tiene como objetivo generar un esquema público-privado orientado a la prestación de servicios de incubación de proyectos empresariales de base tecnológica, contribuyendo así al aprendizaje y al desarrollo de buenas prácticas. Son proyectos de especial interés para la Ciudad: software y TICs, biotecnología, electrónica, etc., a los que deberán luego asistir y acompañar en su proceso de maduración y desarrollo, tanto desde el punto de vista productivo y tecnológico, como comercial, administrativo y jurídico.

Los proyectos seleccionados recibirán el servicio de incubación en BAITEC por el plazo de un año. Adicionalmente, uno de los objetivos estratégicos del Programa tiene que ver con la transformación de BAITEC en un referente-aglutinador de emprendedores e instituciones dedicadas al acompañamiento técnico de proyectos de negocios de base tecnológica, en el que se intercambien experiencias, se generen externalidades y conocimiento institucional, que pueda ser luego capitalizado y/o apropiado por el conjunto de los emprendedores tecnológicos porteños.

Los proyectos seleccionados recibirán los servicios de incubación en BAITEC, la incubadora de empresas de base tecnológica del Gobierno de la Ciudad.

1.2.3 Observatorio PYME

La **Fundación Observatorio PyME** es una entidad sin fines de lucro, fundada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina, que continúa la labor iniciada por el Ing. Roberto Rocca (1922-2003), en el Observatorio PyME. Su misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.
Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)
investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

públicas de apoyo al desarrollo productivo.

Su objetivo general es la producción de información actualizada sobre pequeñas y medianas empresas y elaboración de propuestas para la toma de decisiones de políticas públicas y la acción privada.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

2. El cuadro de mando. Responsables e implicados.

2.1 Ventajas que aporta a la PYME esta tecnología de gestión

La metodología que proponemos viene a maximizar la gestión de las empresas PYME mediante los alcances del Cuadro de Mando Integral (CMI). Los alcances del CMI superan a los sistemas contables y financieros de gestión ya que permiten abarcar una serie de indicadores de las variables de la empresa.

Así es que integrando las necesidades de la empresa pequeña y mediana con el texto de Andreu Alabarta podemos aproximarnos a una herramienta de gestión que hará aportes significativos a la pequeña y mediana empresa. Las mejoras en la gestión se apoyan en las fortalezas del cuadro de mando integral y tienen que ver con:

- Visión holística e integradora de la empresa y de la estrategia empresarial como consecución de la visión
- La visión holística es abarcadora de cada uno de los procesos de la organización, pero apunta a maximizar su rendimiento enfocado al logro de la misión empresarial
- Si bien se da el peligro de que demasiados indicadores hagan perder la visión de conjunto, el enfoque en la estrategia permite saber cuáles serán los indicadores necesarios para cada empresa en particular
- Aumento del rendimiento y mejora en los resultados
- Mejora del compromiso porque las personas pueden obtener información sobre el impacto de su trabajo sobre los resultados
- Posibilidad de detectar aquellos procesos que aportan mayores resultados
- Posibilidad de encontrar y encarar las causas de los desvíos entre lo obtenido y lo esperado

Queremos responder a estas preguntas: ¿Qué ventajas aporta a la PYME esta tecnología de gestión? ¿Es posible construir un tablero de comando que oriente el crecimiento de la PYME? En función del mismo: ¿Cuáles serán las estrategias de desarrollo más adecuadas?

Para ello vamos a establecer en primer lugar un marco conceptual que considere las necesidades de las PYME en el país y aplique la teoría de Balanced Score Card, con la intención de hacer mediciones diagnósticas más adelante.

El cuadro de mando permitirá llevar la estrategia presente en la mente del empresario a la actividad diaria de la empresa. Sin embargo también un cuadro de mando requiere de un plan estratégico definido en base a un análisis interno y externo de la organización, en función del cual se define la misión/visión, es decir que se define el negocio, se hace



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

inteligencia de mercado y se considera el escenario futuro. La existencia del cuadro de mando permitirá comparar los resultados obtenidos con los proyectados en el plan y analizar los desvíos. Así es que si tomamos en cuenta las necesidades de la PYME, señaladas más arriba, el cuadro de mando puede representar para éstas una verdadera inversión que les ayude a solucionar la mayor parte de sus problemas.

2.2 ¿Quiénes están implicados en el diseño e implementación del Balanced Score

Card?

La decisión sobre el diseño e implementación del cuadro de mando es una decisión estratégica y como tal no es posible separarla del concepto de liderazgo. Es la Dirección y/o gerencia de la empresa, su dueño o fundador quien quiere continuar imprimiendo su sello. Sin embargo es necesario hacer participar a todas las personas implicadas, socios, gerentes que pueden aportar valiosas ideas e implicarse y comprometerse en el proceso.

Además se requiere asignar responsables para la obtención de datos del contexto y la revisión de indicadores y objetivos para que el Tablero de Comando responda a la realidad de la organización y de su entorno.

3. Tablero de comando y liderazgo.

Partiremos de la necesidad de la definición de la Identidad de la Organización, sin una definición clara de la cultura (aunque toda organización tenga la suya), sin la definición de objetivos basados en la cultura y sin una estrategia acorde no puede diseñarse ni menos implementarse un tablero de comando o cuadro de mando integral.

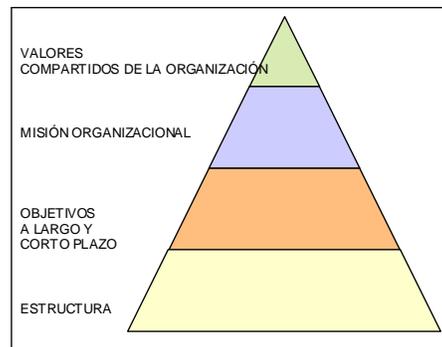
3.1 La cultura empresarial. Identidad Organizacional

La primera cuestión de importancia al organizar los procesos administrativos de cualquier empresa es la **definición clara de su cultura**. La cultura parte de la naturaleza de una organización y constituye su **identidad**. Se trata del aporte que la organización hace a la comunidad y debiera ser el factor cohesivo de la misma.

La identidad de una organización constituye entonces, lo que ésta es, cuáles son sus valores, cuál es su fin, que solución ofrece en el mercado. La identidad de una organización será aquello que la caracterice en el mercado, pero también atraerá el compromiso y la aceptación de los miembros de esa organización. En la pirámide de la figura 1 se puede observar cómo está conformada la Identidad Organizacional.

Figura 1. La Identidad Organizacional¹

Identidad Organizacional



¹ Mintzberg, Henry. "El Proceso Estratégico de Decisión". Editorial Prentice Hall. México. 1997



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

3.2 Los valores

La definición de los valores propios de una empresa es el punto de partida de la definición de la misión y de la estrategia de la empresa. Para definir valores se debe partir del ¿Qué? ¿Para qué? Y ¿Por qué?

Dada una cultura organizacional, constituida por unos valores compartidos se debe pensar en primer término en la **misión del negocio**: “¿Qué es nuestro negocio y que debería ser?”, para luego decidir **objetivos integrados con la misión**, que **estructura** será la más conveniente para desarrollar estrategias y planes y tomar decisiones hoy para resultados que se obtendrán en el futuro.

La definición de la identidad de una organización sólo puede realizarla el órgano directivo y/o ejecutivo máximo de la empresa u organización. Porque es el que puede visualizar el negocio completo, tomar las decisiones que correspondan, evaluar las necesidades actuales y futuras y distribuir los recursos financieros, materiales y humanos para obtener los resultados esperados.

Ya en los años 80, el experto estadounidense en Management, Tom Peters señalaba que “las empresas exitosas tienen una **cierta cultura subyacente**, que las diferencia de sus competidores”.

Además, hoy se debe tener en cuenta que el hombre no es solamente un agente económico sino un ser social, el carácter económico es funcional a la satisfacción de sus necesidades. La economía debe estar al servicio del hombre, si esto se invierte pierde su esencia.

Entonces, respecto de la cultura de cada empresa, ésta opera principalmente en dos niveles,

- A) **Nivel implícito: lo que se piensa**, es decir las creencias, los valores asumidos, nucleares, valores primarios que delinear la cultura predominante. Si estos valores son compartidos proveen significado y cohesión al trabajo diario y son fundamentales para perseguir “intereses comunes” más allá de los personales.
- B) **El nivel explícito u observable** que **incluye lo que la empresa hace**, procedimientos, comportamientos, prácticas, modos de hacer, en fin, “rituales”, además de lo que parece ser y que se manifiesta en su imagen, logo, edificio, infraestructura, localización geográfica, avisos publicitarios, comunicaciones, relaciones públicas, etc.

Es importante diagnosticar la consistencia entre estos distintos tipos de cultura.

Si se detectan inconsistencias entre los valores implícitos o “declamados” y la práctica diaria para con las personas, sean éstas empleados o clientes puede deberse a que **los valores declamados no se reflejan en la práctica**: La declamación de valores que



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

sustentan la visión/misión, los objetivos y la estrategia se ven diluidos en el día a día de la empresa, porque muchos empresarios están atrapados en los “quehaceres” operativos y pierden la oportunidad de seguir diseñando la estrategia que encamine a la organización hacia su visión. La organización pierde el rumbo y la enunciación de objetivos se aparta de la estrategia, que queda aislada y se vuelve incoherente. Sus directivos no son capaces de distinguir las resultantes éticas y políticas de sus decisiones.

También al referirnos a los valores de la organización consideramos:

1. . **Valores ético-morales** que hacen a la coherencia con la visión y la misión. Son los valores de base y sirven de marco a la toma de decisiones, a la estrategia y a la acción diaria. Sin embargo, éstos triangulan con los económicos y financieros y los humanos. Representan un eje central alrededor del cual se integran las conductas de la empresa.
2. . **Valores económico – financieros o de competencia**, que buscan el logro de la eficiencia en estos campos, generar resultados, posicionarse en el mercado, el éxito del negocio.
3. . **Valores de desarrollo de las personas** en sentido integral como ser humano y en sentido profesional. Por ejemplo tener en cuenta un plan de carrera, el estímulo de la creatividad y la participación, trabajo en equipo, la confianza mutua, la honestidad, la responsabilidad, entre otros.

Lo que dará coherencia a la toma de decisiones es la claridad en la definición de fines y objetivos, el consenso con que serán adoptados por los empleados y el compromiso que éstos asumirán.

La diferenciación entre ambos tipos de Valores (**Implícitos y Explícitos**) y la adhesión a los mismos, es extremadamente importante para definir la estrategia. Los Valores de Base darán cohesión y significado al esfuerzo de todos en el crecimiento de la empresa a largo plazo. Tienen que ver con la clase de negocios que se irán a desarrollar, el crecimiento que se pretende lograr, la diferenciación de la competencia que se busca obtener. Definen la visión a futuro y la elección de la principal estrategia de la compañía.

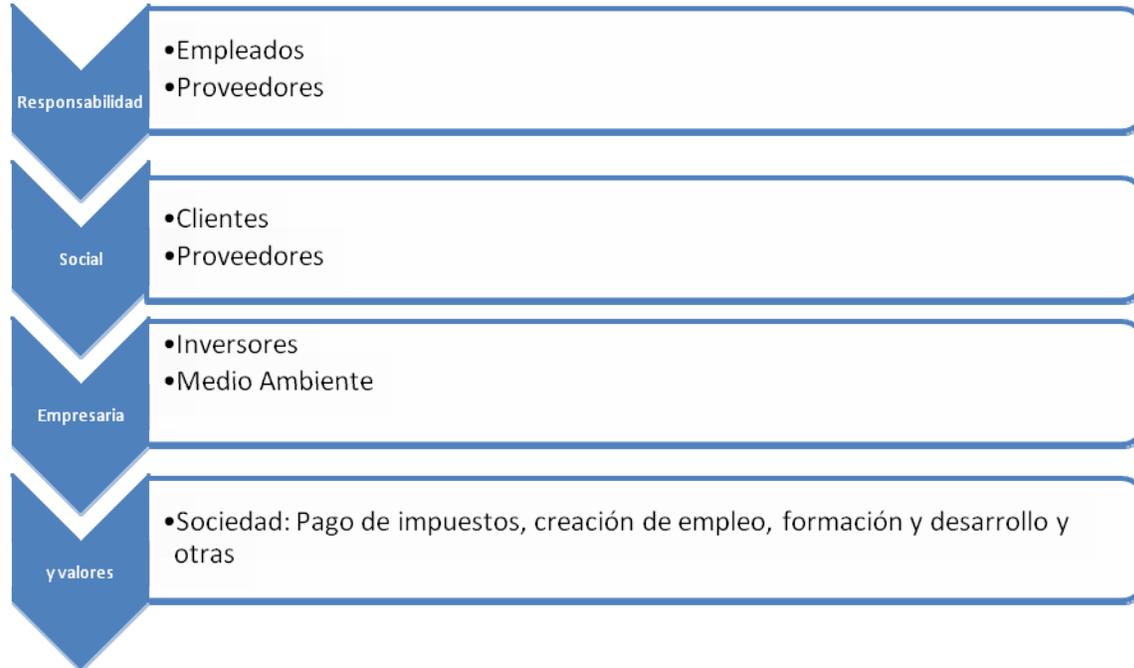
De los Valores Base se desprenden Valores que sirven de guía a la misión o razón de existencia de la empresa, económica y social. Si bien la razón económica es atender un mercado y ser rentable, las razones sociales están emparentadas y se derivan de la primera (sin una no se puede alcanzar la otra) y tienen que ver con la Responsabilidad



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Social Empresaria que se manifiesta en distintos ámbitos sobre los que la empresa tiene responsabilidad (stakeholders), como se observa en la figura 2:

Figura 2. La Responsabilidad Social de la Empresa



De los Valores guía se derivan Valores tácticos que tienen relación con la cultura operativa como la confianza mutua, la satisfacción del cliente, la honestidad, trabajo en equipo, laboriosidad, etc. y se refieren a la conducta diaria individual de los empleados al poner en práctica la misión/visión.

Los valores trascienden el corto plazo y enfocan hacia el ideal. Permiten construir una visión explicativa de aquello que sucede. Son elecciones estratégicas que cimientan los actos que se desarrollan para conseguir los fines buscados. Constituyen convicciones que enmarcan la propia vida, son profundas y generales. En términos de empresa, los valores provienen de supuestos básicos sobre la naturaleza humana y el entorno económico que la contiene.

3.3 La determinación de la Misión

La definición de la misión es primordial porque ella da la orientación sobre el carácter de la organización, su razón de ser en la sociedad y en el mercado. Surge de la definición de los valores. Responde al interrogante de “¿para qué? Y ¿para quiénes?”, es decir ¿para qué está nuestra organización?, ¿qué necesidades cubre?, ¿para quiénes, a qué clientes,



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

a qué personas nos orientamos en el mercado? **La misión** de una organización/empresa se determina contestando las siguientes preguntas:

1. ¿quiénes son nuestros clientes actuales y futuros?
2. ¿qué necesidades actuales y futuras satisfacemos?
3. ¿cuáles son nuestras ventajas competitivas actuales y futuras?

Tener clara la misión es fundamental para el crecimiento y supervivencia de la empresa, saber adónde queremos llegar, a quiénes deseamos atender y conocer sus necesidades y cómo podemos atenderlas nosotros agregando valor. Si se espera de nosotros un producto y un servicio de alta calidad, necesitamos una fuerza de trabajo de alta calidad, compromiso, confiabilidad, creatividad y honestidad y esto abarca los conceptos de eficiencia económica y retorno de la inversión.

3.4 La determinación de Objetivos

Los objetivos describen estados deseados de la organización y el grado hasta el cual se desea llegar. *Los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser.* Los objetivos deben ser cuantificables. Se pueden establecer objetivos para todas aquellas áreas que la organización considera importantes.

Todo objetivo necesita ser cuantificado para su verificación, expresándolo en porcentaje, moneda, tiempo, etc. Esto implica traducir los objetivos en metas u objetivos de corto plazo.

Las metas deben direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos y no pueden contradecirse entre sí. Es necesario eliminar conflictos entre metas.

Para fijar objetivos y metas se reconocen las siguientes 10 reglas prácticas:

1° **Guía:** Los objetivos deben **guiar a la organización en la dirección señalada por los propósitos y misiones básicos.** Son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una organización y se establecen las normas que permiten medir el desempeño.

2° **Operatividad:** Los objetivos deben ser capaces de convertirse en tareas específicas. **Deben establecer en términos concretos lo que se espera que ocurra y cuando.**

3° **Realismo:** **Deben ser posibles de lograr** considerando que ocurrirá en la rama industrial, comercial, o de servicios; las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente y además deben tomarse en cuenta los factores internos referidos a recursos humanos y materiales.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

4° **Multiplicidad:** Administrar la organización implica equilibrar una diversidad de necesidades y metas. Y ello requiere objetivos múltiples, no alcanza con un solo objetivo.

5° **Amplitud:** Deben referirse a todas las áreas de la organización.

6° **Motivación:** Deben ser aceptables y motivadores para las personas dentro de una organización y así se lograrán más fácilmente.

7° **Claridad:** Deben ser comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros.

8° **Obligatoriedad:** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable.

9° **Participación:** Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

10° **Flexibilidad:** Debería ser posible modificar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas.

Los objetivos no representan el destino, configuran una orientación. No son órdenes, son compromisos. No determinan el futuro, son medios de movilizar los recursos y las energías de la organización en la preparación del futuro. Los objetivos se desprenden de la misión/visión empresarial. Existe entonces una vertebración en la cultura empresarial que integra valores- misión- como observáramos en la Figura 1

Este modelo de cultura empresarial, se va a plasmar en la estructura, la primera estrategia, expresión del liderazgo con que se va a conducir a la organización. **La estructura expresa la visión del líder.**

3.5 El liderazgo en la formación de la cultura empresarial

Existe una íntima relación entre la necesidad de la orientación al cliente y su máxima satisfacción, de un mayor profesionalismo, desarrollo personal, autonomía y responsabilidad de los trabajadores, la necesidad de estructuras ágiles y de jefes que evolucionen a líderes.

Entonces, ¿Cuál será el modelo de conducción o management que genere negocios competitivos en mercados globales, complejos, demandas exigentes y que cambian constantemente y que exigen cada vez mayor valor y calidad?

Efectivamente la concepción de liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo en la medida que ha crecido la complejidad de las organizaciones, aún pequeñas. Del liderazgo por instrucciones (Revolución Industrial hasta principios del siglo XX), caracterizado por la Unidad de Mando, la División del Trabajo y la Especialización y descripción hasta el

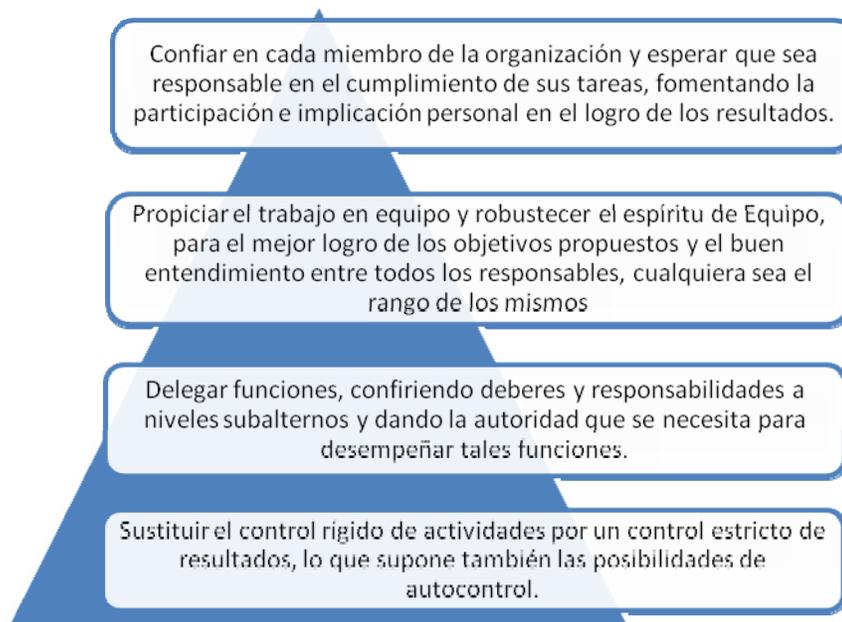
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar

detalle de cada tarea se ha avanzado a la Administración por Objetivos en los años 60(Ver Figura 5).

Figura 5. Administración por objetivos



Hoy es necesario avanzar hacia un liderazgo facilitador que apoyado en unos valores asumidos, sea capaz de generar compromiso y avance hacia la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores profesionales que cada gerente tiene a su cargo, logre trabajo en equipo y potencie las redes de contactos entre las personas.

Como señalara Peter Drucker, el liderazgo de hoy:

*“Se parece más a la relación que hay entre el director de una orquesta y el instrumentista que a la tradicional relación entre superior y subordinado. Como el director de orquesta, el superior en una organización que emplea al trabajador del conocimiento no puede por regla general, hacer el trabajo del presunto subordinado, así como si aquel no supiera tocar la tuba. A su vez, el trabajador del conocimiento depende de las indicaciones generales que le dé su superior y, sobre todo, de su definición de la “nota” para toda la organización, es decir, cuáles son las **pautas y los valores**, el desempeño y los resultados esperados...”*

Es decir, si aceptamos la metáfora y la empresa es la “orquesta”, el profesional de hoy espera recibir de su superior, las pautas generales, el sentido de su trabajo (“la nota”, “el



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

tono” y “melodía” a lograr”), pero trabaja en equipo con sus pares asumiendo un compromiso común que es desarrollar la empresa y desarrollarse a sí mismo mediante su trabajo, basándose en valores con los que se ha comprometido previamente (cada cual se esmera en su trabajo pero por la consecución de un fin común, una obra a finalizar)

Los modelos basados en el control de los empleados deben evolucionar hacia otros modelos que sin descuidar el monitoreo de resultados, logren el desarrollo personal y profesional de las personas implicadas en la organización.

Hombres y mujeres forjan su existencia día a día bajo la premisa del deber a cumplir, de la concreción de objetivos para llevar adelante en su comunidad, familia y vida personal. Se mejora constantemente al preguntarse:

1. ¿Qué aprendí hoy de lo que me pasó?
2. Ante una circunstancia idéntica a la vivida, ¿cómo podría responder mejor la próxima vez?
3. Si debo ser el referente ante mi gente, ¿estoy a la altura de las circunstancias?
4. ¿Doy el ejemplo, voy siempre delante? ¿O simplemente les digo a los demás qué hacer y me siento a esperar sus resultados, sin ayudarles?
5. ¿Cuán abierto estoy a críticas o consejos de otros?
6. ¿Qué tan positivo o negativo soy con mi actitud? ¿Pienso en los demás, en quienes me rodean a diario, en aquellos que me miran como líder? ¿cómo les influencio con esto?

Y a través de ese proceso de mejora continua, se intenta siempre:

1. Evitar juicios negativos hacia las personas o las cosas antes de conocerlas. Quitarse de encima el cinismo y los prejuicios. Ver la vida con ojos dispuestos a valorar todos los puntos de vista (no sólo los propios, o los acostumbrados a seguir).
2. Interrogarse y cuestionar la validez de nuestros conceptos y elementos de juicio. ¿No será hora de cambiarlos por otros que resulten más eficaces? Hacer una lista de todo lo que considera “inamovible” en su vida personal y profesional. Luego cotejar esta lista con la realidad circundante. Observar si su lista se corresponde a las mejores prácticas en cada ámbito. De no ser así, instaurar cambios con rapidez.
3. Dejar atrás los errores. Dejar atrás las caídas y avanzar. ¡Dejar atrás todo lo pasado y enfrentar el futuro!
4. Olvidarse del “siempre las cosas se hicieron así”, porque tal vez hoy las cosas no deban hacerse “siempre así”. No existe un “siempre así”. Todo puede cambiar (y de hecho lo hace a diario). Nuestro cuerpo cambia. El mundo cambia. Nada es estático.
5. Imaginar soluciones “no ortodoxas” para los problemas. Fomentar y utilizar la creatividad de las personas y grupos de trabajo (y la de uno mismo).



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Aprender que no existe el “camino único” hacia donde queremos ir; existen decenas, o hasta centenares, de caminos. Para verlos, debemos estar con la mente abierta a nuevas formas de concebir nuestra realidad y las soluciones a los problemas que se presenten.

6. Probar sus nuevas ideas y ensayarlas aunque sea a pequeña escala, tomando recaudos

Observamos con frecuencia que cuando se desean incorporar cambios en las organizaciones y tecnologías nuevas, tales como la implementación de un Balanced Score Card, Total Quality Management, Reingeniería de proceso, organizaciones inteligentes, la gerencia se encuentra con trabas inesperadas, rumores, descontento general, falta de compromiso, si no descenso de la calidad del clima interno. Como la organización no está aislada, estas circunstancias trascienden al exterior y afecta a clientes, accionistas y proveedores, entre otros stakeholders, lo que redundará en disminución de las inversiones, de las ventas y del crédito entre otros males.

Entonces, ¿cuál será la forma de asegurarse que los cambios son bienvenidos porque son una oportunidad de crecimiento para la PYME y de mejora y desarrollo para todos?

Se necesita un tipo de gerenciamiento que:

1. facilite la personalización en la orientación y el servicio al cliente
2. aporte una visión “facilitadora” de la gestión
3. otorgue un mayor significado a los procesos y objetivos tendientes al logro de la misión/visión
4. facilite la incorporación de conceptos de RSE: mayor valor al cliente, éticos y ecológicos.

Se necesita un verdadero líder que sea capaz de:

1. Encarnar en sí mismo la visión del cambio
2. Promover la creatividad
3. Respetar, cultivar y acrecentar su propio Capital Intelectual y el de su gente
4. Destruir todo signo de rigidez, sea en sus estructuras o en la mentalidad subyacente
5. Crear oportunidades
6. Buscar constantemente mejorar sus resultados
7. Promover y encauzar los cambios en la organización
8. Desarrollar la empatía, radar social que le permite construir excelentes relaciones
9. Saber delegar responsabilidades
10. Incentivar en sus colaboradores la confianza en sí mismos
11. Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración
12. Administrar correctamente el tiempo laboral
13. Negociar y resolver conflictos
14. Organizar eficientes equipos de trabajo



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

15. Destacar y recompensar los logros de sus colaboradores
16. Ser tolerante con los errores ajenos
17. Cambiar las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles
18. Poseer un esquema de pensamiento positivo, orientado al desarrollo
19. Ser flexible y adaptativo
20. Colaborar eficazmente con otros líderes
21. Contratar excelentes profesionales
22. Reducir todo a lo esencial
23. Asumir riesgos y actúa

La aparición de las nuevas tecnologías y el aumento de la demanda de orientación hacia la calidad y el servicio personalizado al cliente, requiere mayor profesionalismo en la fuerza de trabajo a la vez que ésta espera ser tratada como personas responsables y capaces. Esta gente que tiene sus propios criterios de organización y acción en el trabajo articulan sus propios valores con los de la organización, los traducen en iniciativas, aportan creatividad pero necesitan autonomía y flexibilidad. Un profesional sin autonomía sería solamente un trabajador operativo.

Se plantea aquí la necesidad de que la “jefatura” evolucione hacia el “liderazgo facilitador”, del “mando” a partir de “instrucciones” a la confianza y la delegación para asegurarse que ocurra “el éxito”. El líder es aquel que es capaz de inspirar a los demás, canalizar los esfuerzos y formar equipos eficaces de trabajo sin necesidad de dar instrucciones concretas como el jefe. Se necesitan entonces estructuras jerárquicas más flexibles.

La figura6 muestra la vertebración entre los componentes de la cultura y su implicancia en la toma de decisiones.

Figura6. Vertebración entre los componentes de la cultura y el liderazgo

	Significado	Posición en la toma de decisiones	Ejemplo
VALORES	El deber ser	Carácter fundacional. Elección estratégica	Servicio al cliente
MISIÓN/VISIÓN	El sentido	Expresan el para qué: necesidades satisfaremos hoy y	Máxima calidad al cliente



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

		cuales en el futuro	
OBJETIVOS	Logros esperados	Expresan el Qué se espera lograr	Aplicación de una norma de calidad
RESULTADOS	Logros obtenidos	Consecuencia observable de las acciones ejecutadas	Niveles de calidad obtenidos, por ejemplo “anticiparse al error”

Los valores de ninguna manera niegan los objetivos sino que los integran. Se da una vertebración entre los valores, las misión/visión y los objetivos. Si el líder puede lograr compromiso con los valores facilitará entonces el logro de los objetivos porque representan un medio o instrumento para lograr la misión/visión

Dirigir apoyándose en la visión y en los valores fundacionales hará posible rediseñar la estrategia corporativa y guiar el cambio estratégico para adaptarse a cambios en el entorno y sobrellevar tensiones internas.

Liderar y lograr el compromiso con unos valores compartidos por todos los miembros de la empresa tiene **un triple beneficio**:

- **Simplificar**, los objetivos se integran en la misión y contribuyen a su logro y todos la conocen y viven como propia y la misión responde a unos compartidos. Los valores compartidos absorben la complejidad de los objetivos y metas por lograr
- **Guiar**, conducir a las personas y los recursos hacia la consecución de la misión estratégica
- **Asegurar el cumplimiento**, desarrollando a las personas en su trabajo día a día

Todos hemos conocido empresarios que apoyados en fuertes valores los aplican intuitivamente para gerenciar su empresa tratando de combinarlos con bastante dificultad con los intereses de inversores y la búsqueda de resultados económicos satisfactorios y supervivencia hacia futuro. Considerando la realidad y apuntando a los beneficios esperados de la gestión por valores se hace necesaria la búsqueda e implementación de alguna metodología adecuada.

“Un verdadero liderazgo es fundamentalmente, una transmisión de valores”. Alfonso López Quintás

Según el filósofo español Alfonso López Quintás, un líder efectivo tiene además de las capacidades mencionadas, las siguientes actitudes.² Es:

² López Quintás, Alfonso. Liderazgo Creativo. 2004



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

1. “obediente” a los valores a fin de ganar “autoridad”
2. Capaz de promocionar la personalidad de los demás
3. Capaz de acoger la realidad y a quien desee crecer espiritualmente
4. Dócil: se deja enseñar
5. Bondadoso: atiende al bien de los demás
6. Afable: abierto a comunicar lo que es procedente en cada momento
7. Capaz de ejercer una fuerza constructiva sobre las personas
8. Capaz de responder positivamente a los valores y es responsable de los mismos
9. Capaz de fomentar un clima de buen humor
10. Capaz de irradiar alegría y ser motivador
11. Capaz de preparar nuevos líderes
12. Capaz de fomentar la creatividad

La apertura a los demás ha de ser sincera y veraz. Si el líder se manifiesta “como es” inspira confianza y te invito al otro a abrirse a él. El subordinado siente confianza porque se fía, tiene fe en su superior. Lo contrario provoca desconfianza

Los valores son así llamados porque nos ofrecen posibilidades para alcanzar la plenitud que se da en el encuentro entre personas. Para dar eficacia a los valores deben ser asumidos en nuestra vida como canon de nuestro obrar.

La superación que crea el encuentro personal entre un tú y un yo acrecienta la capacidad de estar a la escucha, mantenernos abiertos en receptividad ante los valores, sobre todo cuando nos ofrecen posibilidades creativas para realizar actividades que tienen sentido porque contribuyen a nuestro desarrollo personal.

El que sabe estar a la escucha, aviva su sentido de la responsabilidad, su conciencia de que, para desarrollarse cabalmente como persona debe dar respuesta a toda apelación de parte de los valores, a toda invitación a asumirlos

Los valores representan una gran fecundidad, al darnos cuenta de esto nos vemos inclinados a evitar actitudes superficiales y vincularnos a lo valioso. Esto nos enseña a ajustarnos a una realidad y a expresarnos de forma persuasiva. La fidelidad a la realidad aumenta nuestro discernimiento y libertad interior y poder elegir conformes nuestros ideales

Si tenemos libertad para escoger lo que mejor se acomoda con nuestra visión y misión actuamos con seguridad y camino a un estado de plenitud y felicidad. La libertad interior es creativa, por lo tanto mejora la relación interpersonal y la solidaridad

Uno desea transmitir a los demás la riqueza que va acrecentando, toma iniciativas en lugar de estar a la defensiva, prevé los problemas antes de que ocurran, medita sus decisiones, en cuanto afectan a las personas



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

El líder verdadero cultiva la vida del espíritu y crea interrelaciones o redes sociales.

3.6 Cultura empresarial y liderazgo profesional en la PYME

Hoy, el éxito de una empresa se mide por las habilidades que tengan los directivos de conducir una empresa competitiva, generando estrategias a tal fin. Pero también, como vimos, la estrategia está fuertemente implicada por la filosofía, los valores y los objetivos reales de los propietarios- Para la PYME, esto puede ser una oportunidad o constituir un obstáculo para la perdurabilidad de la empresa. Los factores clave de éxito para que una empresa resulte exitosa son en primer término Visión y estrategia, Dedicación + del 40%), Administración, (20% o menos) y luego otras variables influyen en mucho menor grado (menos del 10%) como tecnología, experiencia, calidad percibida por el cliente. Con Visión, Estrategia y Dedicación por parte del líder es posible generar una buena Administración, implementar Innovaciones y generar un servicio de alta calidad para el cliente.³

Así es que los valores subyacentes explican y dan sentido a las decisiones. La escala de valores de los propietarios aportará el marco cultural dentro del que se va a desenvolver la empresa y va a determinar la estrategia.

Sin embargo, al observar el Mapa PYME (según SEPYME), los propietarios de las mismas participan de actividades operativas, administración(94%), productivas(24%) y de finanzas(30%). Esta realidad hace difícil que el propietario pueda ocuparse a la vez de desarrollar la estrategia y verificar el cumplimiento de la visión. **Se hace necesaria la profesionalización del Liderazgo y la Gestión.**

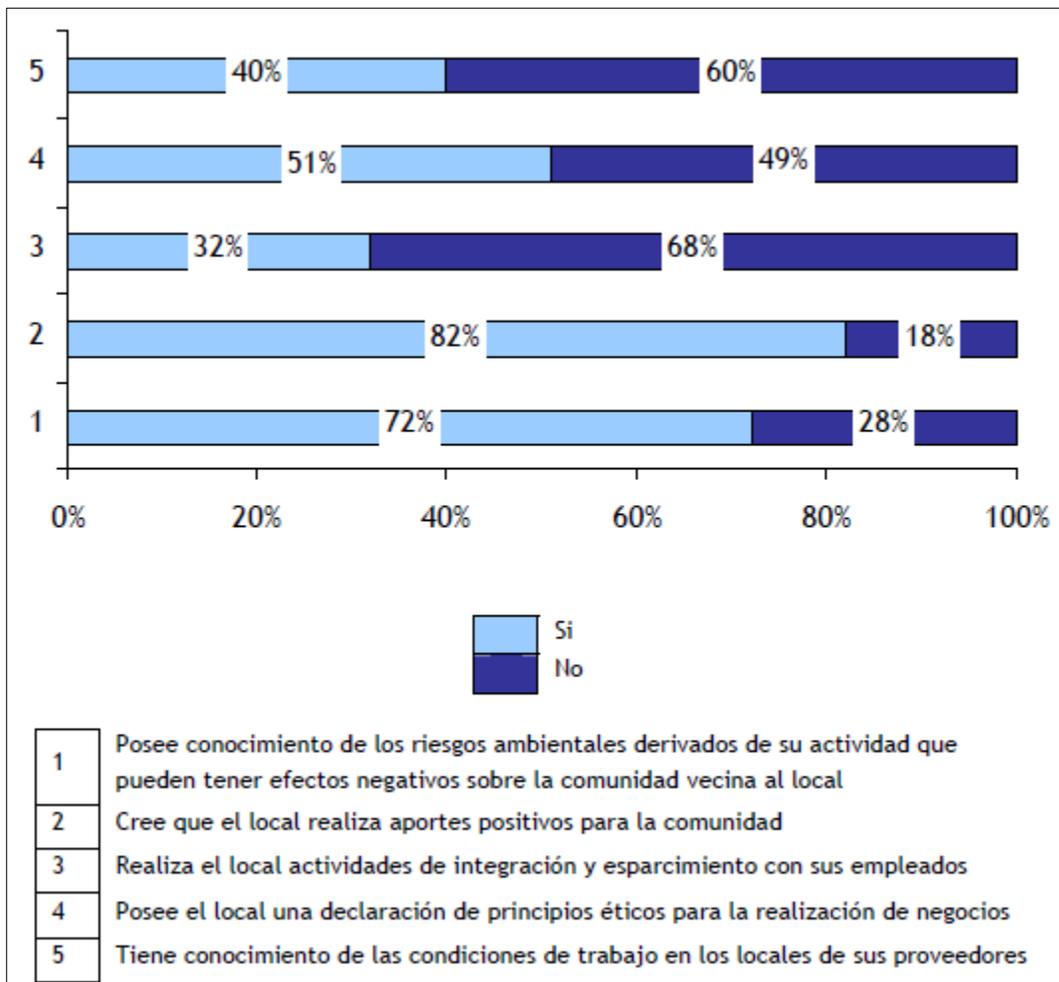
Si tomamos el concepto de Responsabilidad Social Empresaria, el 44% aplica RSE, principalmente aplicada a los Recursos Humanos, Seguridad e Higiene y Medio Ambiente. La SEPYME entiende por RSE:

“La RSE se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa, y su valor añadido. Pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.”

La aplicabilidad de la RSE en Argentina puede observarse en la figura7. Muestra las variables de RSE que considera la SEPYME y los niveles de dichos valores obtenidos para el país

³ Dodero, Santiago. Las empresas familiares exitosas. 2009

.Figura 7. RSE – locales que la aplicaron - Argentina



Si además tenemos en cuenta que la mayor parte de las pymes son empresas familiares, los ámbitos de influencia de la cultura empresarial son tres para Dodero: Familia, Directorio y Management⁴

Entonces, tener una visión segura de lo que se pretende lograr en cuanto al crecimiento de la empresa en el futuro es una fortaleza, pero es una amenaza creer que el hecho de ser propietario habilita en competencias directivas. Otra amenaza es la superposición de roles familiares con roles empresariales. Así será como los conflictos familiares se

⁴ Dodero, Santiago. OP. Cit.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

llevarán a la empresa. Estos factores se agravan con el crecimiento de la empresa y se suman otros, como la falta de adecuación de la estructura, el estilo de gestión y la superposición de roles. Por ejemplo productivo y/u operativo con directivos. Otro factor que genera problemas es que los cargos suelen llenarse no por competencias profesionales de las personas sino más bien por *“lealtad, confianza, recomendación”*

En la primera etapa de la vida de la empresa, cuando esta es todavía emprendimiento es muy fuerte la pasión del emprendedor, su capacidad de transmitir la visión, ver oportunidades donde otros no la ven. Más adelante ante el crecimiento de la empresa la primera dificultad que aparece es la necesidad de delegar y la dificultad para hacerlo, la falta de confianza en los demás, la dificultad para generar un equipo de trabajo comprometido.

Si logra superar estas barreras, podrá pasar a la etapa de conversión del emprendimiento en PYME

Si la empresa continúa con su crecimiento, se encontrará con la necesidad de contar con nuevas competencias directivas, administrar una organización más compleja que puede más tarde estar internacionalizada. Si lo que prevalece a esta altura es la “confianza” por encima de la eficiencia, la calidad, el flujo de información necesaria y la auditoría y/o evaluaciones de desempeño, se genera un conflicto de poder entre familiares, accionistas, directorio y gerencia. Pueden producirse estas amenazas:

1. falta de transparencia en la info para la gestión empresarial, los accionistas pierden la confianza en la dirección de la empresa
2. Se exige responsabilidad a los ejecutivos para cumplir con las expectativas de los accionistas
3. Falta de equidad entre accionistas, algunos tienen más poder que otros. Por ejemplo los familiares.

Estos problemas se verán reflejados en los tres aspectos básicos:

1. el aspecto económico- financiero
2. el desarrollo personal de la gente que trabaja en la empresa
3. el desarrollo ético o coherencia entre lo verdaderamente ejecutado y la visión/misión declarada

En el aspecto económico financiero esto se materializa en los beneficios antes y después de impuestos, margen de rentabilidad del negocio económica y financiera y/o rentabilidad del proyecto de inversión, crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, captación de nuevos clientes, fidelización de los existentes

Respecto de las personas, en la PYME se hace difícil disociar la estrategia de la visión de su fundador o líder. Éstos imprimieron su sello a sus empresas. Pero si es posible que el



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

diseño de la visión estratégica de la empresa por parte de su fundador lleve a ésta al éxito, con el paso del tiempo, se requiere la implicación de todas las personas para el desarrollo del plan. La estrategia requiere compromiso. Cuanto más responsables sean capaces de detectar la necesidad de realizar cambios debidos a cambios en el entorno tanto mejor.⁵

3.7 El liderazgo profesional en la PYME:

Así es como los directivos de la PYME necesitan apoyarse en valores para mejorar su desarrollo.

“La capacidad de espejarse en su propia identidad les da excelencia a las empresas”.
Carlos Cleri

Afortunadamente, como afirma la argentina experta en RSE,
Patricia Debeljuh:

“Las empresas cada vez son más receptivas a las solicitudes de entorno y en esa sintonía se presenta la “demanda de ética”. Sería ruinoso no contemplar esa demanda de la sociedad. Pero ¿debe la empresa renunciar a ganar dinero cuando decide comportarse moralmente?”⁶

Desde el punto de vista de que la finalidad de la ética es “hacer feliz al hombre y desarrollar a las persona”, podríamos decir que no tiene precio.

“Puede también afirmarse que si se mira la rentabilidad, una sociedad ética es más eficiente. Este enfoque apunta a la empresa que busca generar valor añadido y quiere contribuir al bienestar social.”⁷

Varias investigaciones de campo han demostrado que las empresas que sobreviven son las que generan sentido de pertenencia en sus miembros y crean confianza entre las personas y transmiten una buena imagen a los que se relacionan con ella. Y esto es **capital intangible**. Por lo tanto la ética es rentable y puede llegar a convertirse en una de los principales activos de la organización.

Se requiere un clima empresarial basado en el diálogo, la participación en la PYME y el acuerdo para generar confianza afuera y dentro de la empresa

Es imposible medir la plenitud humana, pero si las personas actúan correctamente agregan valor e influyen positivamente en los resultados.

⁵ Alabarta, Andreu y otros. Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando.2008

⁶ Debeljuh, Patricia. El desafío de la ética. 2009

⁷ Debeljuh, Patricia. OP. Cit.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

En la PYME conducir por valores permite reducir costos de coordinación internos y externos, apoyándose no tanto en la estructura funcional sino sobre la base de los valores institucionales y humanos

Como señalara Akio Morita, Presidente de Sony, citado por P. Debeljuh :

“no hay ingrediente secreto ni fórmula oculta que sea responsable de éxito en las mejores compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan ni política gubernamental hace que una empresa triunfe: eso sólo lo puede conseguir la gente, La misión más importante de un gerente japonés es desarrollar una sana relación con sus empleados, crear dentro de la sociedad comercial, un sentimiento de familia la sensación de que sus empleados y directivos comparten el mismo destino... La gente necesita dinero pero también quiere estar feliz con su trabajo y orgullosa de él.”⁸

La empresa es un conjunto de personas que buscan el lucro y esto es una realidad y es además un aliciente para la inversión y asunción del riesgo empresario. Pero tiene además una cultura, características y objetivos basados en valores asumidos. Ninguno de estos ámbitos puede ser ignorado.

Si una persona realiza acciones contradictorias con su valores, no se encuentra en armonía para lograr un equilibrio deben respetarse los valores personales, universales y actuar en consecuencia. El arte de dirigir depende de la armonía entre los tres y entre los intereses personales y corporativos.

Las personas que más influyen en impregnar con sus valores las organizaciones, son desde ya sus directivos, pero también influyen las creencias de los demás miembros. Si ambas creencias están en oposición subsistirá un problema en el clima interno. Cuando concuerdan las personas pueden expresarse libremente y mejoran los resultados.

Mientras que los objetivos señalan lo que se espera conseguir y cotejar con los resultados, los valores nos indican como creemos que deben ser las cosas. Esta es la base de la conducción por valores.

Las aspiraciones de las personas y de las empresas se expresan en valores. Éstos promueven sus acciones. Así como las personas de bien basan su accionar en sus creencias, las empresas sanan se inspiran en sus valores.

El arte de dirigir depende de un ambiente de armonía entre los valores y los actos, entre los intereses corporativos y los de los individuos que forman parte de la empresa. Se trata de combinar las metas lucrativas con las humanas.

⁸ Debeljuh, Patricia. OP. Cit.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Si la creencia de los conductores es contradictoria con las de las personas que forman la empresa se generan tensiones y esto desemboca en problemas en el clima organizacional. Las personas no se dan cuenta que están inquietas o molestas o se dan cuenta y no saben lo que pasa. Cuando hay concordia en cambio, las personas se sienten más libres y mejora la actuación, las acciones son coherentes y no se generan conflictos.

La persona humana no es un recurso, sino un fin. Debe ser respetada en su integridad, tener la posibilidad de atender a sus necesidades, cuidarse su medio ambiente, recursos naturales. Esto no significa olvidar el aspecto material o el fin de lucro, el mismo es el aliciente por el cual el empresario invierte y crea riqueza. La suma de esfuerzo y valores abre mayores expectativas de crecimiento y mejoran la calidad de vida. Puestos en armonía lo valorativo y lo económico se potenciarán.

Para liderar la PYME desde los valores se deben tener convicciones éticas y aceptar que se ha asumido una responsabilidad social, las personas son el fin, no el medio y esta consideración no solamente es de moral sino que puede ser una efectiva herramienta de liderazgo estratégico.

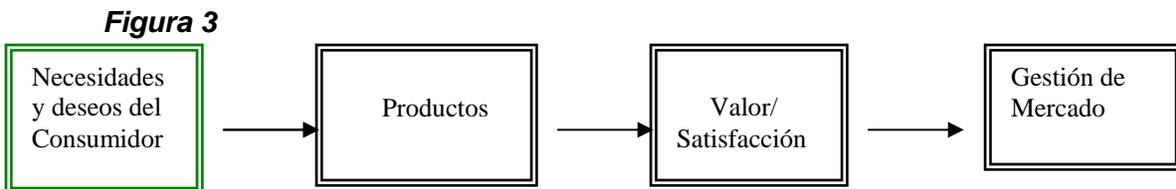
Ventajas para la PYME:

1. Se simplifica la diversidad de la organización
2. La acción se orienta hacia el logro de la visión/misión
3. El compromiso asumido por la gente despierta la imaginación y libera energía lo que redundará en mejor productividad
4. La orientación a largo plazo otorga perdurabilidad en el tiempo a la empresa
5. La conducción en valores legitima la acción diaria
6. Hace posible la profesionalización del personal, su autonomía y responsabilidad
7. Potencia el autocontrol y la autodisciplina
8. Las personas adquieren sentido de pertenencia “se ponen la camiseta” o están orgullosos de pertenecer
9. Permite la participación de todos
10. La estructura se vuelve más ágil y en red posibilitando la formación de equipos para proyectos específicos

4. Tablero de Comando para el monitoreo de actores en el mercado

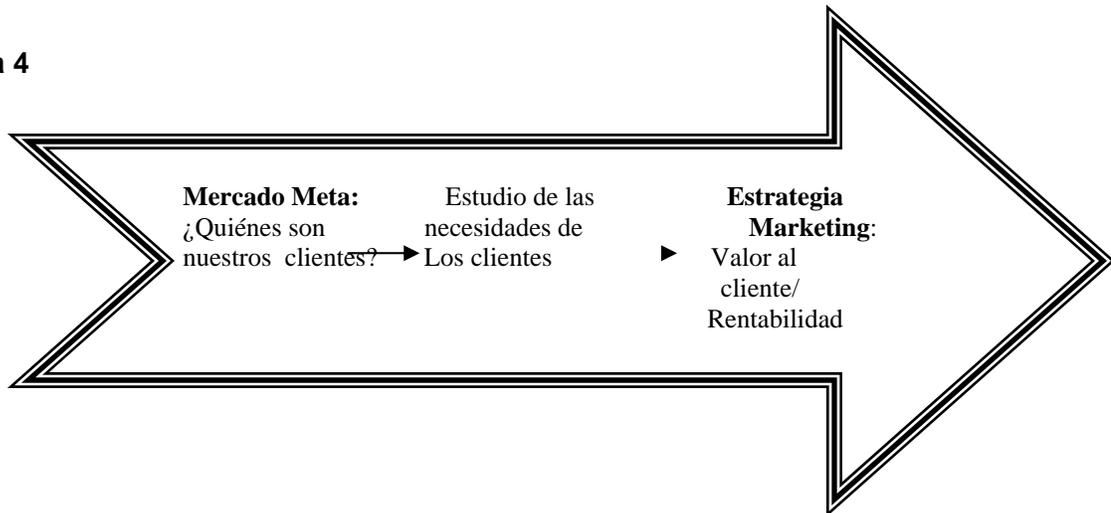
4.1 La orientación al cliente:

El **valor del producto** está dado por la estimación que hace el consumidor sobre la **capacidad del producto de satisfacer sus necesidades**. El consumidor elegirá el producto que le retribuya máxima satisfacción a cambio de su dinero.



Si el fin de toda empresa en la economía es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de sus clientes, es necesario **tomar decisiones basadas en lo que nuestros clientes necesitan**. Es imprescindible investigar a fondo el mercado y elegir el **segmento del mercado** al que nos vamos a dedicar a satisfacer. Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Toda empresa debe encontrar **su mercado meta** al que irán dirigidas sus estrategias.

Figura 4





Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Respecto a las necesidades de los clientes, éstos esperan que la empresa interprete sus necesidades, de las cuales algunas son manifiestas, otras no son manifiestas, otras son secretas, otras placenteras. La empresa debe definir cuidadosamente las necesidades de sus clientes, actuales y potenciales **desde el punto de vista del cliente** y no el de la empresa. Ésto se tendrá en cuenta a fin de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que el competidor. Todo esto es útil para **atraer clientes**, pero además para **conservar el cliente**, lo cual es más difícil que la atracción. La clave para la conservación del cliente es su **satisfacción**. El cliente insatisfecho no sólo deja de comprar, casi nunca se lo hace saber a la empresa y se encarga de manifestar su insatisfacción con casi todos sus conocidos. Así es que una empresa alcanzará más rentabilidad cuando satisfaga mejor las necesidades de sus clientes. **El fin primario no es alcanzar utilidades, sino que éstas se obtendrán como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.**

4.2 Estado de Situación. MATRIZ FODA

La **matriz FODA** consiste en una tabla de doble entrada por la cual es posible hacer un **diagnóstico** de la organización en interacción con el contexto. En la parte superior de la matriz se ubican los datos que arroja el **diagnóstico de la organización** (datos de fuente interna) y en la parte inferior se registran datos que se obtienen del **análisis del entorno de la organización** (fuente externa). Para hacer el diagnóstico de la organización es necesario reconocer los recursos disponibles. Recursos materiales: equipos disponibles, canales de distribución, situación patrimonial y financiera, localización de planta, disponibilidad de materia prima, Recursos humanos, liderazgo, análisis de puestos, perfiles, grado de capacitación del personal, trabajo en equipo, características del personal, etc.

Asimismo a la izquierda se ubican los **aspectos positivos** que se obtienen del estudio de situación (Fortalezas y Oportunidades) y a la derecha los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas).

Veamos la **matriz FODA** en la Figura 8:

Figura 8 Matriz FODA

FUENTE INTERNA: FORTALEZAS	FUENTE INTERNA: DEBILIDADES
FUENTE EXTERNA: OPORTUNIDADES	FUENTE EXTERNA: AMENAZAS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

--	--

Análisis de las **Fortalezas**: Se enumeran en este cuadro (superior izquierdo) los aspectos en que la organización se destaca del resto de las organizaciones del entorno o de la rama de la industria a la que pertenezca. Son aspectos positivos, internos de la organización. Se trata de “*aquello*” que la organización es capaz de hacer particularmente bien, aquello en lo que se destaca. Por ejemplo: tres ejercicios económicos resultado positivo en crecimiento, tener personal altamente capacitado, haber captado un nuevo sector del mercado, haber lanzado un nuevo producto que es exitoso en el mercado, etc. Tener en cuenta que las **fortalezas** lo son para esa organización o empresa en particular, pueden no serlo para otras empresas, sean competidoras o no. Así es que si nos referimos al precio del producto y éste es “bajo” será una fortaleza para una empresa cuyo mercado es de bajos ingresos, puede no serlo para una empresa que se dirija a un público de altos ingresos, que relaciona el precio con la calidad del producto.

Análisis de las **Debilidades**: Se enumeran en este cuadro (superior derecho) los aspectos en que la organización tiene o puede presentar problemas, cuestiones en las que necesita mejorar. Pueden considerarse debilidades por ejemplo, haber obtenido resultado negativo en el último ejercicio económico, ventas en baja, tener un portafolio de productos anticuado, los vendedores son antipáticos y tratan mal a los clientes, etc. Se hacen las mismas consideraciones que se hicieron respecto de las fortalezas.

Análisis de las **Oportunidades y Amenazas**: Se enumeran en la parte inferior de la matriz todos los datos que se puedan obtener del **contexto o entorno** actual y a futuro y que afecten o puedan afectar positiva (**Oportunidades**) o negativamente (**Amenazas**) a nuestra organización. Es importante considerar la relación Organización - Entorno, ya que aquello que representa una oportunidad para una empresa, puede ser una amenaza para otra. Así por ejemplo la crisis del año 2002/3 generó oportunidades para algunas empresas que vieron la posibilidad de vender en el país y en el exterior y amenazas para otros que vieron sólo la posibilidad de irse del país. Dentro del **contexto** se considera la situación de los competidores, los clientes, los proveedores, otras empresas de la misma industria, las instituciones sociales y del Estado, el mercado, la situación política, económica, social nacional e internacional, situación social, factores culturales y tecnológicos, factores climáticos, etc. Consiste en enfrentar las oportunidades una vez que han sido definidas. A partir de la correcta definición de las oportunidades y amenazas se puede establecer la misión de la empresa y su inserción en el contexto, maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles.

La **matriz FODA** se puede complementar o enriquecer con otras herramientas que describimos a continuación:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

1. Cadena de Valor (Michael Porter)

La cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes. Se trata de analizar la empresa internamente y encontrar **la ventaja competitiva sostenible de manera de crear mayor valor para el cliente.**

Las actividades de la empresa se clasifican en **actividades primarias** (Logística de entrada, fabricación, logística de salida, marketing y ventas y servicios) y **actividades de apoyo** (infraestructura, administración de recursos humanos, Investigación y desarrollo y abastecimiento). **(Ver Figura 9)**

¿Cómo se analiza la cadena de valor?

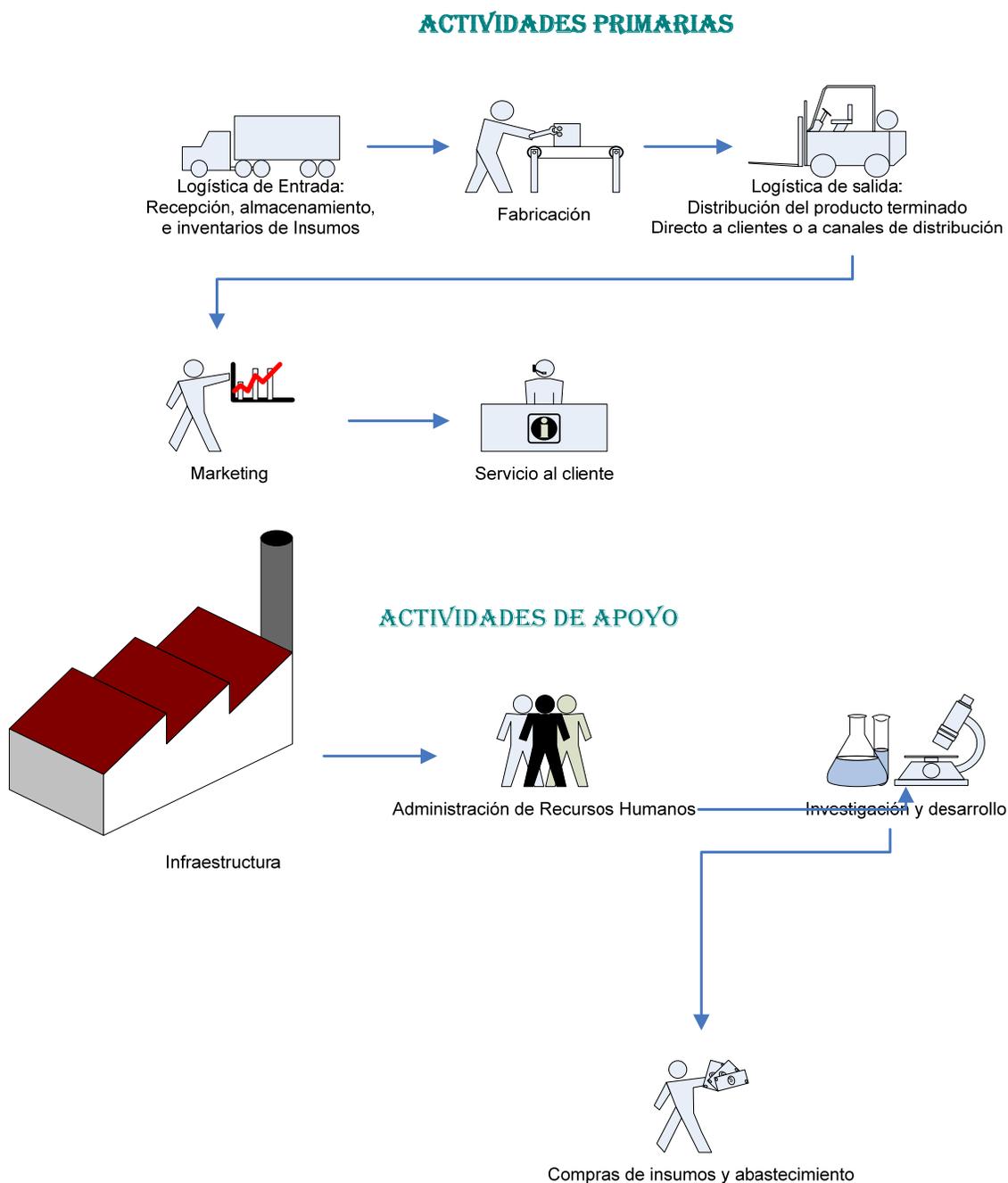
Buscar el valor agregado de cada actividad primaria de nuestra empresa y de cada actividad de apoyo comparando con el competidor. Si no existiera, es una debilidad nuestra, si existe es una ventaja competitiva que tenemos contra nuestros competidores y constituye un factor clave de éxito (FCE).

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar

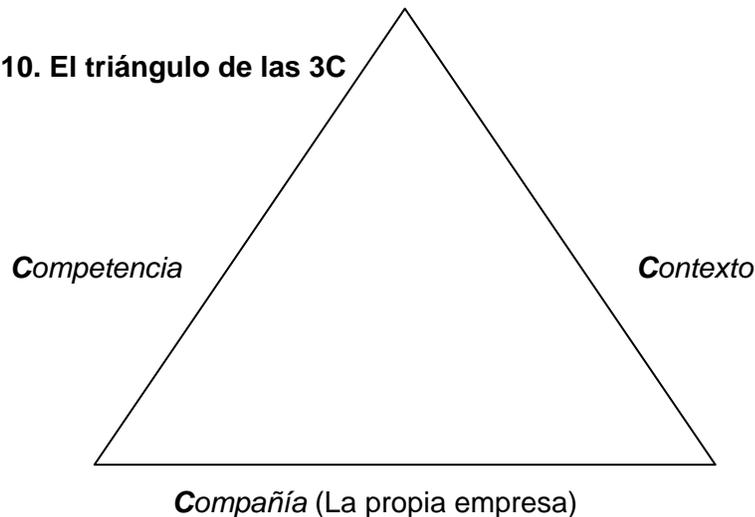
Figura 9.
Cadena de Valor (Michael Porter)



2. El triángulo de las tres C (Ver figura 10)

Como nos enseña Keniche Ohmae, el *triángulo estratégico de las tres C* (*Compañía- Competencia – Contexto*) hace referencia a tres fuentes básicas de información para nuestra empresa u organización: Las propias, las de la competencia y las del resto del contexto⁹. Brinda por lo tanto información de la organización y del contexto.

Figura 10. El triángulo de las 3C



3. Rutas hacia la ventaja estratégica¹⁰

Como explica Ohmae, se trata de caminos que orientan la dirección de la organización. Como el futuro es difícil de prever, algunas empresas eligen *caminos para "hacer el futuro"*, adelantarse a otras empresas, innovar, ser creativos y generar *ventajas comparativas* para la organización. (Ver Figura 10).

Estos pueden utilizarse para detectar Fortalezas e identificar Oportunidades. En efecto, mientras algunas organizaciones eligen como estrategia y durante años tienen como práctica habitual el seguimiento de las estrategias de los competidores líderes, otras lideran el mercado. Se pueden identificar al menos tres caminos que son:

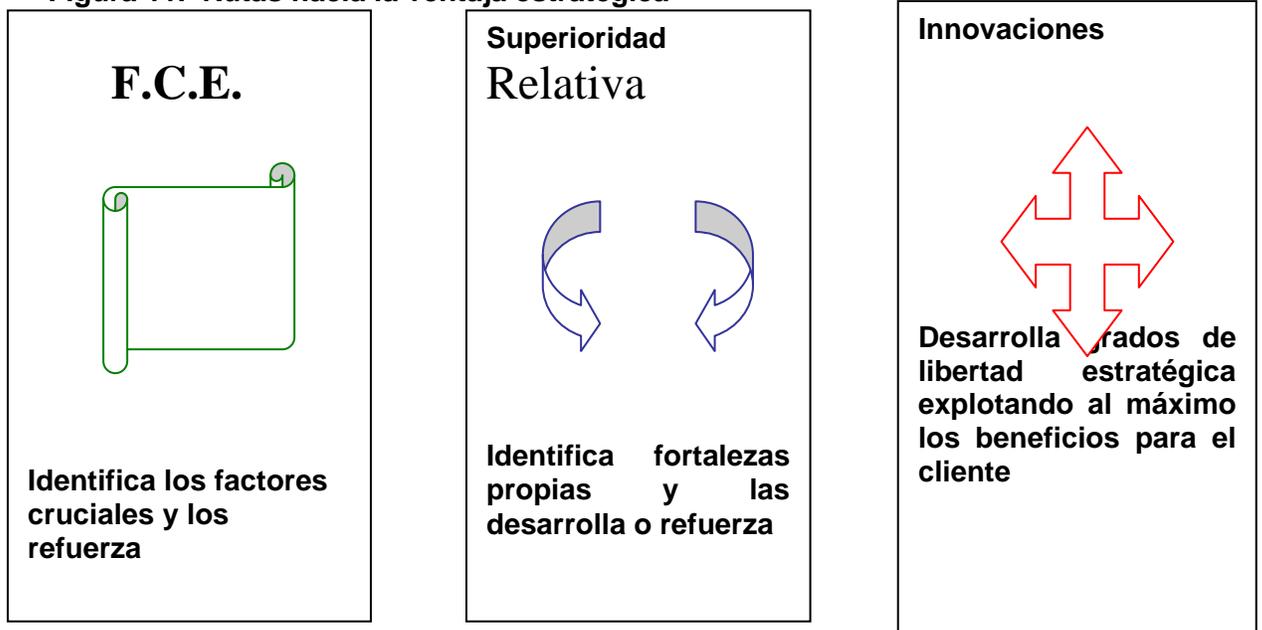
- **Factores Clave de Éxito (FCE):** Constituyen capacidades de la organización. Es necesario reforzarlas. El punto esencial consisten en identificarlos y establecer la estrategia poniéndolos en marcha y asignándoles recursos. Por ejemplo *"durante 20 años fuimos el primer productor de dulce de leche del país"*.

⁹ Keniche Ohmae. "La mente del Estratega". Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 1998

¹⁰ Keniche Ohmae. Op. Cit.

- **Superioridades Relativas:** Consiste en detectar aquellos aspectos en que la organización es mejor que otras del entorno, factores, métodos, recursos, personas en las que se destaca y elaborar una estrategia de desarrollo basada en tal “superioridad”. Por ejemplo poseer la producción de materia prima, necesaria para nuestro producto; tener recursos humanos capacitados.
- **Innovaciones:** Consiste en elaborar una estrategia tendiente a desarrollar algún campo, proceso o método no desarrollado por ninguna otra organización similar del entorno y que lleve al máximo los beneficios de nuestros clientes. Por ejemplo “*crear un lavarropas que lave la ropa sin necesidad de usar jabón*”

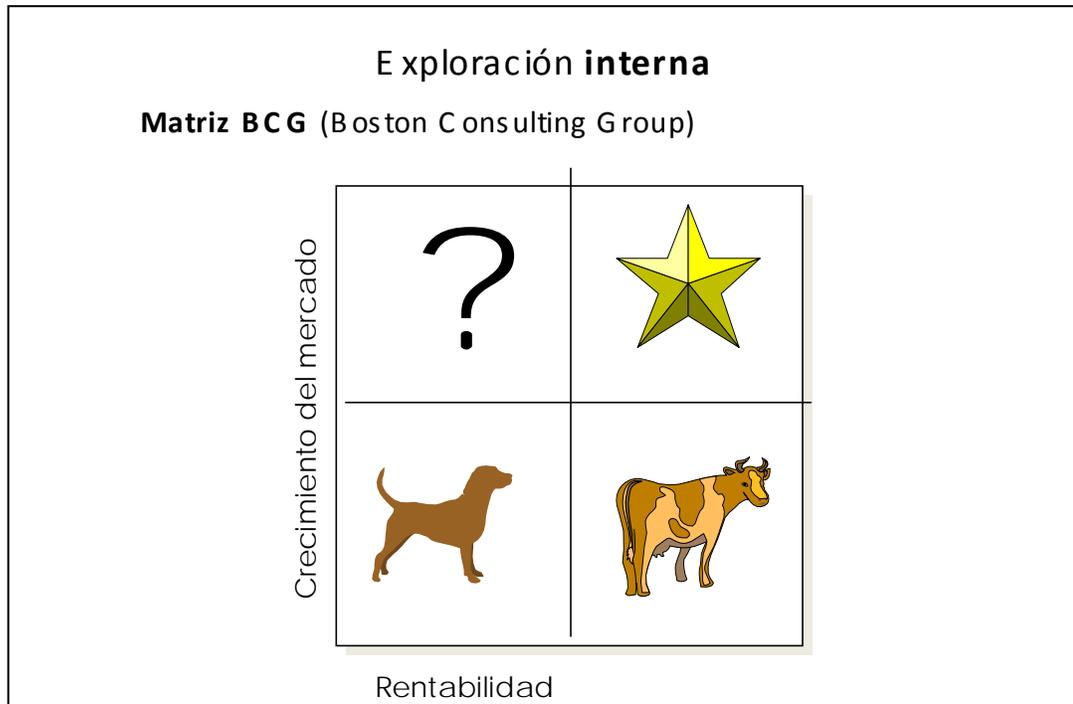
Figura 11. Rutas hacia la ventaja estratégica



4. Matriz BCG y la función del Ciclo de Vida del Producto

La **matriz BCG** (figura 12) fue elaborada por el Boston Consulting Group y es una valiosa herramienta de exploración interna de la organización. Permite analizar la situación o etapa del ciclo de vida de cada producto que tiene una empresa en su cartera. Relaciona el crecimiento del mercado con la rentabilidad que brinda el producto que se está analizando.

Figura 12. Matriz BCG



La **función Ciclo de Vida** (figura 13) relaciona tiempo de vida del producto en el eje de las X o abscisas y volumen de ventas en el eje de las coordenadas cartesianas o eje de las Y. Así como los seres vivos tienen un ciclo de vida desde que nacen hasta que mueren, los productos tienen un **ciclo de vida** formado por las siguientes etapas: **Introducción, Crecimiento, Auge y Declinación**. Las etapas del Ciclo de Vida del producto determinan Fortaleza o Debilidad:

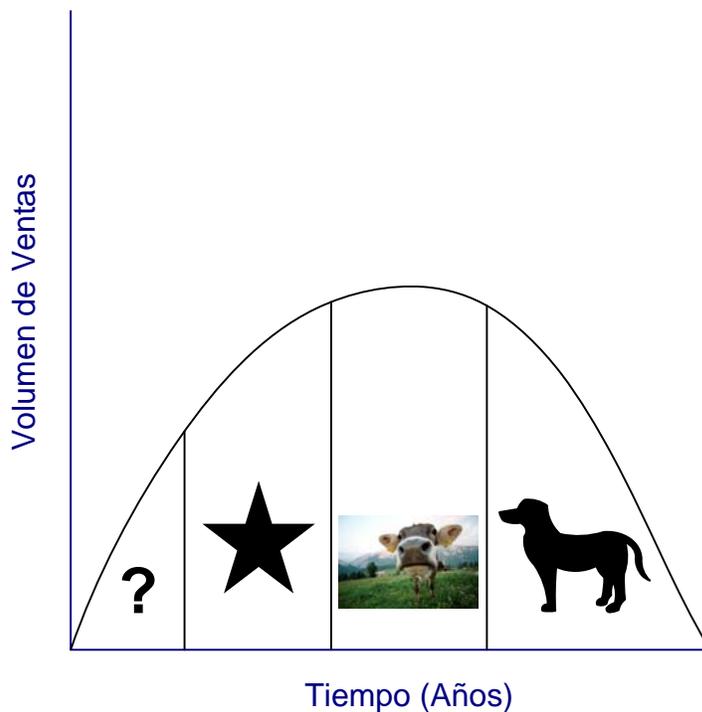
Etapa de **Introducción** del producto: El producto se presenta como la solución a una necesidad insatisfecha de los clientes. Los costos son altos. El producto es vulnerable y por eso se lo representa como un interrogante. No interesa el resultado, puede por el momento no rendir ganancias. Se invierte en campañas publicitarias, promociones y merchandising.

Etapa de **Crecimiento**. El producto es “estrella”. El producto tiene sus fortalezas. Aumenta su participación en el mercado. El producto aparece como *la solución a una necesidad del mercado*. Se construye “la marca”. Se comienza a obtener utilidades y crece la rentabilidad.

Etapa de **Madurez o Auge**. El producto es “Vaca”. El producto alcanza el máximo de utilidades por producir. Es difícil mantenerse. Será necesario captar nuevos segmentos, rejuvenecer la marca, desarrollar nuevas marcas, hacer alianzas estratégicas.

Etapa de **Declinación**. El producto es “perro”. El proceso es irreversible, perdemos clientes y utilidades. Es necesario tener preparado otro producto para reemplazarlo.

Figura 13. Función del Ciclo de Vida



5. Perfil de Capacidad Interna

Se trata de un diagnóstico estratégico de una organización que permite conocer sus fortalezas y debilidades. Se analizan cinco componentes:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- **Capacidad directiva:** Liderazgo, visión estratégica, cultura y trabajo en equipo
- **Capacidad de posicionarse en el mercado:** Se analizan elementos como producto, precio, imagen, marca, diferenciación.
- **Capacidad financiera:** se analizan los estados financieros y la situación de solvencia y/o liquidez.
- **Capacidad administrativa:** Se estudia la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar.
- **Potencial Humano:** Capacidad técnica y compromiso de los miembros de la organización con su identidad organizacional.

6. Escenario- Trazado Para El Análisis Del Contexto (Oportunidades y amenazas)¹¹

Escenario es la construcción de un número de visiones internamente consistentes de futuros posibles, combinando la información disponible y las posibilidades de futuro, y que son expresadas como una narración.

Desde que los hombres han tomado conciencia del tiempo, se han intentado muchas formas y muchos métodos para predecir el futuro o, por lo menos, para vislumbrarlo con algún grado de certeza.

Todo trabajo de planificación significa intrínsecamente una predicción del futuro y es sabido que sin planificación no hay empresa humana que pueda ser llevada a cabo con alguna razonable probabilidad de éxito. Ni siquiera tareas relativamente muy sencillas podrían realizarse sobre la base de una improvisación pura o de un voluntarismo ideológico puro. La capacidad de previsión, que no es sino la capacidad de construir alternativas en función de acontecimientos futuros - deseables o indeseables - es una facultad que poseemos en grado insuficiente para los proyectos y actividades que deseáramos realizar.

Es probable que nunca lleguemos a "adivinar" el futuro. Pero no por ello hemos dejado de *desear* siempre un futuro determinado y proyectándonos a futuro, hemos *previsto* los acontecimientos en alguna medida.

Hemos desarrollado varias técnicas que permiten asistir razonablemente bien el proceso de toma de decisiones, en un sentido general, y permiten también la previsión y administración de riesgos de un modo específico. Es cierto que todas estas técnicas y disciplinas son relativamente muy nuevas y, por lo tanto, carecemos todavía de un vasto cúmulo de experiencia que las avale. Pero la experiencia es justamente lo que va

¹¹ Santos, José Alberto. Estrategia de 360°. ebook. Recuperado en 2008/09. Publicado en www.bubkok.es.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

brindando el futuro a medida en que se actualiza y se convierte en presente de modo que la constante evaluación del éxito o del fracaso de las previsiones realizadas nos permitirá ir, poco a poco, ajustando la precisión y la confiabilidad de técnicas y herramientas. Al menos en el ámbito de la industria, la economía, las finanzas y los riesgos en general, nuestras herramientas de análisis se encuentran sorprendentemente bien desarrolladas.

Cuando por los años 1973/74 se produjo la crisis del petróleo, los directivos de la Royal Dutch Shell Group se encontraron en una posición algo incómoda: muchos recordaron haber leído análisis y documentos que la habían previsto y hasta descrito de una manera bastante satisfactoria poco más o menos un año antes. Sólo que nadie los había tomado demasiado en serio.

No se trató, por supuesto, de una falla de conducción o de una imperdonable negligencia en el proceso de toma de decisiones. Lo que había sucedido era que, en 1972, el departamento de Coordinación y Planeamiento de la Shell había tomado una técnica desarrollada durante los años 60 por H.Kahn y A.J.Wiener para el Hudson Institute y, luego de refinarla, los técnicos de planeamiento la habían aplicado al entorno de la actividad petrolera pudiendo describir con bastante buen nivel detalle un posible desarrollo de los acontecimientos como el que, en efecto, tuvo lugar al año siguiente.

La técnica se conoce como la del **modelamiento por escenarios o planificación por escenarios**. Se basa, esencialmente, en el hecho de que, conociendo los parámetros básicos que hacen al funcionamiento de un proceso, existe la posibilidad analítica de imaginar distintas variantes coherentes de ese mismo proceso proyectadas hacia el futuro. En otras palabras: un "escenario" modelado según esta técnica expone un futuro posible mediante descripciones internamente coherentes utilizando parámetros o elementos tanto cuantitativos como cualitativos, incluyendo no sólo datos económicos sino también tecnológicos, políticos, sociales y culturales. De este modo, un sistema de escenarios correctamente construido no es meramente un juego de distintas proyecciones de variables cuantitativas tales como, por ejemplo, el consumo, la tasa de inversión, el crecimiento demográfico o el ingreso per cápita. Lo que se intenta describir con los escenarios es el conjunto de los distintos cuadros de situación que pueden construirse realizando estas proyecciones dentro del marco de diferentes contextos "armados" con variables cualitativas que pueden ser políticas, culturales, psicológicas, sociales, tecnológicas o de cualquier otra índole.

Lo interesante de la técnica es que el objetivo de un escenario no es esencialmente establecer un pronóstico. Aún cuando, por supuesto, no se deja nunca completamente de lado la intención de pronosticar, el objetivo no es la descripción de algo de lo cual estamos íntimamente convencidos de que habrá de suceder. De hecho, un escenario ni siquiera tiene por qué ser "creíble" o "probable" porque los constantes procesos de cambio operan muy fuertemente sobre lo que en un momento dado se considera creíble o probable. Lo único que necesariamente tiene que ser es intrínsecamente consistente. Pierre Wack definía a los escenarios como descripciones intrínsecamente consistentes de



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

futuros posibles. Un escenario no se modela para determinar lo que *irá* a pasar; se construye para describir lo que *puede* pasar - más allá de que sea creíble o *probable* que pase.

Un escenario está para describir *posibilidades* de ocurrencia, *en el caso en que* sucedan determinados eventos posibles, coherentes y consistentes con el contexto en que está formulado. En realidad, para un ámbito determinado, incluso no se desarrolla un escenario sino varios, siendo que estos distintos escenarios pueden ser sumamente diferentes entre sí. Lo que interesa siempre es que, aún a pesar de su disimilitud, se presenten alternativas posibles y coherentes para un mismo proceso.

Los escenarios ofrecen una alternativa interesante a la escasa precisión de los pronósticos de cálculo exacto. Es más interesante diseñar o imaginar una visión de futuro que calcularla matemáticamente, dado que el carácter cualitativo de los escenarios se complementa perfectamente con la cambiante realidad de estos tiempos.

La consecuencia más trascendente de dejar de lado la búsqueda excluyente de una única respuesta cuantitativamente correcta es que, con ello, el futuro deja de ser una posibilidad unidimensional. La esencia de la predicción consiste en la capacidad de describir exactamente *un* hecho o *una* situación compleja que ocurrirá (o no ocurrirá) en el futuro. Una previsión por escenarios, por el contrario, describe *una gama* de hechos o situaciones coherentemente previsibles con una apreciación estadística acerca de la probabilidad de su ocurrencia. De este modo, el futuro que surge de un juego de escenarios es esencialmente multidimensional y la lógica del modelo se expresa normalmente mediante una serie de afirmaciones condicionales al estilo de "si X, entonces Y; pero si W, entonces Z".

Con nuestra tecnología actual podemos utilizar sistemas computados y producir modelos de la realidad lo suficientemente ágiles y completos como para reproducir de un modo bastante satisfactorio un determinado conjunto de condiciones reales. Los simuladores de vuelo utilizados para el entrenamiento de pilotos es un ejemplo. Este dispositivo no predice el futuro. Pero le permiten a quien los utiliza experimentar con distintas alternativas sin amenazas.

Así es como muchos de nuestros más destacados empresarios y hombres de negocios se han acostumbrado a experimentar con modelos virtuales: "jugar". Con el juego se *aprende*, es decir: se obtiene experiencia. La manipulación de las variables de un modelo permite aprender a tomar decisiones sin producir un desastre lamentable y la experiencia obtenida de ese modo sirve para tomar decisiones más acertadas luego en la vida real. La ventaja, naturalmente, es que se pueden ensayar decisiones que uno jamás se hubiera atrevido a tomar en situaciones reales.

La utilidad básica del modelaje por escenarios no es, pues, la de brindar la posibilidad de *predecir* sino la de desarrollar las aptitudes básicas para *prever* el futuro. La previsión



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

consiste en la descripción de un escenario futuro siendo que dicha descripción puede ser incompleta y sus afirmaciones o negaciones sólo parcialmente acertadas, lo que aún así no invalida la capacidad de tomar decisiones, aunque más no sea de la clase de "decisiones latentes" que se implementan "si" se materializa alguno de los escenarios previstos.

El concepto de escenario no se adapta al planeamiento racional sino al planeamiento estratégico en que las decisiones no se toman de una sola vez. Al introducir la incertidumbre en la toma de decisiones, el proceso es progresivo. La actividad de planeamiento mental de escenarios se basa en elementos predictibles del futuro. Consiste en monitorear el desarrollo de la empresa y evaluar lo actuado, no es propiamente una toma de decisiones. Los escenarios no son predicciones sobre el futuro sino que ayudan a percibir diferentes futuros posibles desde el presente.

Como el futuro es impredecible es necesario aceptar la incertidumbre, comprenderla y hacerla parte de nuestro razonamiento. Los escenarios serán entonces senderos hacia el futuro narrados en forma de historias. Pueden describirse situaciones en el futuro con diverso grado de confianza. Pueden descartarse futuros como improbables y aceptarse otros como posibles.

Construyendo escenarios lógicos y probables podemos testear las alternativas y seleccionar la estrategia. Un portafolio de escenario permite "medir" los factores subyacentes en las "fuerzas" que tendrán lugar en el futuro.

El gran problema que se plantea aquí es que no hay dos personas en el mundo que perciban la misma realidad de la misma manera, con lo que determinar cual sería una representación exacta de cierta realidad se vuelve prácticamente imposible. Esta es, justamente la gran debilidad de todos los cuerpos colegiados cuyas decisiones dependen de un consenso mayoritario. Dos personas inteligentes jamás estarán completamente de acuerdo en un diagnóstico de la realidad y, si hacemos del acuerdo la condición necesaria para la acción, es muy posible que la misma naufrague en una serie interminable de discusiones. El desafío entonces es lograr el consenso en un equipo de personas.

Además, la cantidad de elementos que es necesario integrar en un modelo para hacerlo incluso tan sólo aproximadamente completo, aún en realidades relativamente simples y bien delimitadas, es sencillamente enorme. A la dificultad de lograr el consenso en cuanto a la exactitud del modelo se le suma la dificultad, quizás aún mayor, de integrar efectivamente todas las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en la determinación de una realidad dada.

El futuro no será predecible pero sí es previsible. Y si es previsible entonces es administrable. Porque administrar, según la feliz definición de Henry Fayol, es prever y planificar, organizar, conducir, coordinar y controlar. Algo que los anglosajones, con esa



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

elegante capacidad de simplificación que les otorga su idioma, llaman simplemente "Management".

El diseño de un escenario de futuro es una herramienta de previsión que está en sintonía con la cada vez mayor incertidumbre que se percibe en el mundo actual. Su atracción y sus beneficios residen en su naturaleza cualitativa. Aunque, durante las tres últimas décadas, se han presentado muchos enfoques para la creación de situaciones de futuro, es posible desarrollar una serie de características que debe cumplir un diseño de escenario:

- **Recurrir a narraciones dinámicas.** Generalmente, se diseñan con el fin de ofrecer una imagen viva y real de una posible situación de futuro. Se enmarca en un contexto concreto, que, además, puede estar basado en estimaciones estadísticas. Estas visiones presentan un argumento perfectamente estructurado desde el inicio hasta el final de la situación que pretenden exponer.

- **Contrastar escenarios múltiples.** Es frecuente que se generen diversas posibilidades de una misma situación y la ventaja que esto ofrece es el contraste y la amplitud de visión ante una situación futura. El enfoque estadístico y cuantitativo permite algo similar a través de los diferentes tipos de "análisis de la sensibilidad", que permiten calcular lo fluctuante que puede llegar a ser un resultado en función de los cálculos de las variables; sin embargo, el análisis cualitativo de una visión de futuro va más allá, debido a que no sólo tiene en cuenta la incertidumbre sobre el cálculo exacto, sino que también ofrece diferentes alternativas.

- **Presentar una progresión del presente al futuro.** Los escenarios no sólo tratan de describir cómo será el futuro, sino que además trazan el camino que tomará la situación presente hasta llegar a ese estadio. Se trata de conectar una serie de acontecimientos interrelacionados que se desarrollan a partir de una secuencia necesaria.

Pasos para diseñar un escenario:

1. **Crear una lista de tendencias.** El punto de partida se basa en identificar los aspectos fundamentales que afectarán al desarrollo de la situación que se está tratando. Esta información puede obtenerse mediante el asesoramiento de expertos en el tema o por medio de fuentes publicadas que reflejen las tendencias clave. La mayoría de los análisis trata los factores del entorno y las acciones estratégicas que las partes implicadas podrán llevar a cabo. Hacer una lista de todas las fuentes de incertidumbre que podrían influir significativamente en las consecuencias de cualquier alternativa. Considerar estas incertidumbres una por una y determinar en qué medida sus posibles resultados influirán en la decisión.

2. **Combinar las variables en grupos.** En un segundo paso, los procedimientos de diseño de un escenario combinan las variables contextuales identificadas en grupos estructurados con el fin de poder agrupar posteriormente las diferentes posibilidades de



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

escenarios. Las clasificaciones pueden ser variadas pero el esquema más generalizado es aquél que clasifica las variables identificadas de acuerdo con su impacto en el futuro y el grado de incertidumbre inherente en ellas.

3. **Diseño.** El tercer paso es diseñar realmente los escenarios. Éste es el punto central y crítico de todo el proceso. Aspectos como cuántas ideas se deben plantear o a qué temas hay que dar prioridad son la base de la elaboración del proyecto.

4. **Crear estrategias para escenarios.** El análisis de un escenario de futuro se encuentra estrechamente ligado a la planificación estratégica. Este paso consiste en crear una estrategia para afrontar las posibles alternativas de futuro.

Uno de los temas más cuestionables en el diseño de un escenario futuro es el número de escenarios que deben plantearse. En la mayoría de los casos se aconseja crear tres, optimista, pesimista e intermedio. Aunque las tendencias más recientes defienden que el margen justificable bajo pautas generalmente aceptadas se sitúa entre dos y cinco. Los defensores del uso de tres alternativas sostienen que así se cubre adecuadamente la variedad de posibles hechos futuros. Este esquema implica diseñar un escenario como mejor alternativa o situación base, otro como opción más optimista y un último que reflejaría la cara más pesimista.

En el caso de elaborar dos escenarios, se trata de plantear uno de ellos como la visión positiva y el otro como la negativa. Presentar demasiadas alternativas puede simplemente tener como resultado que las personas encargadas de tomar decisiones se centren en algún subgrupo, con lo que se anula la ventaja que supone tener varios futuros.

Durante años, los expertos han debatido la idoneidad de los tres escenarios, debido a que en muchos casos los usuarios se centran en el escenario central como el más factible y quedan relegadas las otras dos opciones. En los últimos años se ha defendido la creación de cuatro o cinco escenarios. En este caso, se presentarían independientes, viables todos ellos y con un único tema que describa su contenido; así se podrá considerar cada una de las alternativas de igual forma.

Posibilidades que brinda el diseño:

1. **El mejor escenario se sitúa entre el optimista y el pesimista.** Este esquema presenta tres alternativas con variantes generales. Una situación que muestre el mejor escenario implica que es la más viable, ya que se trata de la previsión más detallada de lo que podrá suceder a futuro. Un escenario central implica un tercer significado, esto es, el punto medio entre las alternativas optimistas y pesimistas.

2. **Escenario bueno y malo.** Un tema con un escenario central, uno optimista y uno pesimista presenta situaciones diferentes. Una variación implica que el escenario central pasa a segundo plano, para centrarse en los escenarios mejores y peores, ubicados en



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

lugares extremos. De este modo, es posible ofrecer diversos puntos de partida y, a partir de ellos, desarrollar escenarios coherentes.

3. Distintos valores de un tema dominante. Un escenario puede estar determinado por un único factor, como, por ejemplo, el tamaño del mercado, el crecimiento económico o los gastos del gobierno, entre otros, y, en estos casos, resulta conveniente disponer de los distintos escenarios en función de los valores de esa única dimensión.

4. Temas independientes. Algunos escenarios de futuro se caracterizan por las diferentes influencias que reciben y por la posible combinación entre ellas para crear futuro. En tales casos, deben diseñarse escenarios totalmente diferentes, de forma que cada uno de ellos ponga el énfasis en un aspecto diferente del futuro. Las opciones se podrían calificar, por ejemplo, como “avance tecnológico”, “preocupación ambiental” o “saturación de mercado”. Cada una de ellas es conceptualmente independiente de las demás y, por tanto, todas son igualmente viables.

Los escenarios múltiples, a veces, presentan visiones tan heterogéneas y amplias que hacen que su utilidad se diluya entre la variedad total de posibilidades. Un factor clave en la creación de escenarios de futuro es la **Reducción de escenarios**: limitar la distancia entre los resultados más opuestos sin excluir el verdadero estado futuro, que será, en última instancia, el que va a tener lugar.

¿Cómo reducir una amplia cantidad de sucesos, fuerzas del entorno o tendencias de futuro a un conjunto mucho más reducido de situaciones coherentes?

La forma más sencilla de trabajar con un número operativo de escenarios es considerar sólo dos o tres factores fundamentales y asegurarse de que cada uno de ellos se divide en dos. Se trata de simplificar las combinaciones posibles, pero siempre teniendo en cuenta que se conserve el carácter propio del tema que se está tratando. El punto de partida para reducir el número de alternativas posibles es decidir si deben fijarse previamente los temas de los escenarios y examinar después las tendencias que contribuirán a que esas situaciones sean reales o si se deben reunir en primer lugar todas las tendencias y posteriormente crear los escenarios de futuro.

Algunos expertos son partidarios de iniciar el proyecto desde el futuro hacia atrás con el fin de descubrir las tendencias que favorecerían la verosimilitud de la situación. Sería éste el diseño de un escenario de futuro en su forma más cualitativa. Otro enfoque, quizá más utilizado y aceptado, se basa en generar una lista de tendencias relevantes que posteriormente se agruparán de forma que los temas surjan en el propio proceso de creación.

4.3 La Evaluación de Proyectos Empresariales

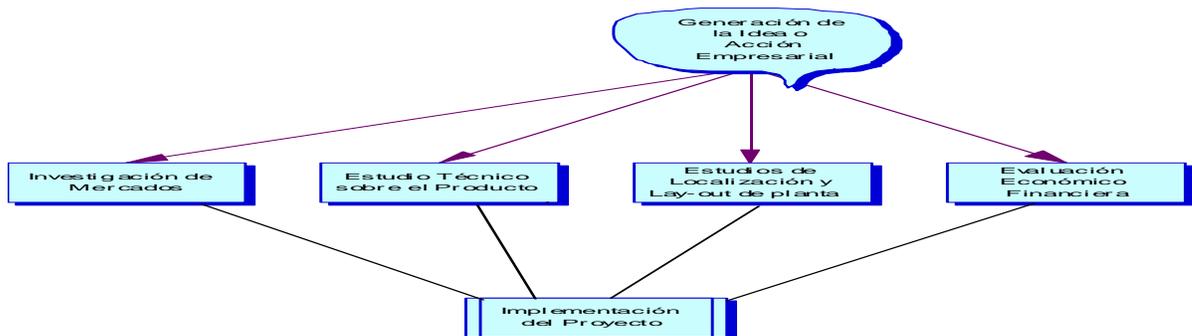
Al evaluar un proyecto empresarial por implementar, se desarrollan una serie de estudios que requieren el aporte de un equipo de diversos especialistas. Alguno de ellos como el



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

estudio de la localización de la planta y el lay out, son determinantes porque una vez ubicado el lugar y establecida la planta y dispuestos los equipos de producción se generan restricciones importantes a futuro. Es decir que son proyectos de largo alcance.

Sin embargo el resto de los estudios de evaluación deberán realizarse periódicamente a fin de ir corrigiendo el rumbo de la empresa para la obtención de mejores resultados.



4.4 Las Oportunidades del Mercado. La Investigación de Mercados. ¿Qué producir? ¿Para quién producir?

Es el proceso por el cual las empresas tratan de obtener información acerca del cliente y los competidores. La investigación de mercados es necesaria para tomar decisiones relativas a la distribución o marketing. Las decisiones en la empresa están orientadas al mercado, es decir que se toman a través del pensamiento del cliente. Para ello una empresa basa todas sus actividades en las necesidades del cliente. Ello exige conocer todo acerca del mercado, quienes son nuestros clientes, dónde se encuentran y cuáles son las necesidades del cliente que nosotros podemos satisfacer. La investigación de mercados consiste en saber quiénes son nuestros clientes, qué necesitan, qué preferencias tienen, cuál es su lugar de residencia, cuánto están dispuestos a pagar por el producto, qué características demandan. También es prioritario conocer las estrategias de los competidores, quiénes son nuestros competidores y qué le están brindando al cliente y a qué



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

precio. Se relaciona con la visión- misión empresarial. En este estudio definimos el producto que va a satisfacer la necesidad de nuestro cliente. Es el proceso por el cual las empresas tratan de obtener información acerca del cliente y los competidores. La investigación de mercados es necesaria para tomar decisiones relativas a la distribución o marketing. Las decisiones en la empresa están orientadas al mercado, es decir que se toman a través del pensamiento del cliente. Para ello una empresa basa todas sus actividades en las necesidades del cliente. Ello exige conocer todo acerca del mercado y de las estrategias y tácticas de los competidores.

La investigación de mercado puede ser **externa** es decir realizada por especialistas o **interna**, llevada a cabo en la propia empresa la haciéndose preguntas como: que quieren los clientes, que precios están dispuestos a pagar, quienes son nuestros competidores, cuales son las ventajas competitivas nuestras y de nuestros competidores. Es necesario buscar fuentes de información, revistas y diarios especializados, cámaras empresarias, internet, consultores o personas que están en el mercado, catálogos de productos de empresas y/o supermercados, observar la conducta de los clientes en supermercados y centros de compras, etc.

La Investigación de Mercados orienta al especialista en marketing y al gerente y le sirve de herramienta para:

- 1) Fijar objetivos en la organización enraizados en el mercado articulados entre sí para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- 2) Planificar estrategias a seguir para lograr los objetivos propuestos.

En efecto, la Investigación de Mercados permitirá tomar decisiones sobre:

- 1) **EL PRODUCTO Y SUS CARACTERÍSTICAS:** Permite definir el mercado meta en cuanto a tipo y clases de clientes, productos que satisfacen esas necesidades, atributos o características del producto que son importantes y normas que utilizan los consumidores para evaluar la eficiencia del producto. El envase es vendedor del producto y deberá tener la forma, el color, el tamaño y reflejar la imagen del producto. También se incluye el diseño de la "garantía" o servicio postventa.
- 2) **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Es el medio a través del cual el producto llega al consumidor. En este campo deben también estudiarse las preferencias de los consumidores, hábito de compra y el tipo del cliente al que se apuntará. Ejemplo: hipermercados, centros de compra, tiendas especializadas, Internet, telemarketing, locales de marca propia, franchising y otros.
- 3) **COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE:** Decidir cuanto gastar en vender un producto y si será conveniente o no lanzar una campaña publicitaria, que factores referentes a los clientes se considerarán en cada caso y que características del producto se destacarán en los anuncios. Abarca promociones, publicidad, relaciones públicas, merchandising, puntos de ventas, sitios web y otros destinados a la comunicación de la empresa con el cliente.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

4) **ORGANIZACIÓN DE VENTAS:** Estudiar el potencial de ventas o volumen posible de ventas. Establecer estadísticas y analizar el territorio de ventas. Diseño del local de ventas, capacitación de los vendedores, atención al cliente.

5) **DETERMINACIÓN DEL PRECIO DEL PRODUCTO.** Cuál es el precio que está dispuesto a pagar el cliente por el producto. Cuál es la elasticidad de la demanda del producto: es decir como varía la demanda del producto en función de su precio, del precio de otros bienes/servicios sustitutos, del ingreso de los consumidores. Si la relación precio – calidad se debe a un “efecto snob” (cuantas menos personas lo tienen, el poseer el producto da una imagen de prestigio. Por ejemplo vacacionar en “Club Med”) o por el contrario a un “efecto arrastre” (todos lo tienen, entonces lo necesito. Por ejemplo la telefonía celular), descuentos, financiación, efectivo y/o tarjetas, etc.

4.5 Estudio Técnico. ¿Cómo producirlo?

Una vez que hemos definido “qué” vamos a producir, es necesario determinar “el cómo”, qué factores productivos necesitamos: materias primas, calificación laboral, máquinas y equipos; en qué cantidad los necesitamos; cómo vamos a combinarlos y dónde se encuentran los factores productivos. Podemos conocer entonces aproximadamente el costo de producción y cuánto tendremos que invertir.

Localización y Lay - out de planta.

Debemos tomar asimismo dos decisiones importantes:

- “Dónde” ubicar la planta o “**localización**” y ello dependerá de muchas variables a analizar como, dónde se encuentran nuestros clientes, la disponibilidad de materias primas y mano de obra, el clima, factores gubernamentales como la existencia de exenciones impositivas o costos laborales más bajos, el tratamiento de desechos industriales, la disponibilidad de energía, entre otras.
- “Cómo disponer los equipos en la planta” o “**lay – out**”. Una vez localizada la planta cómo se va a organizar la producción y cuál será la disposición de las maquinarias y equipos y el ordenamiento de los procesos

4.6 Evaluación Económico - Financiera.

La evaluación económico financiera permite comparar los resultados esperados con los costos esperados, analizar el valor actual de resultados que obtendremos en el futuro, calcular cuánto tardaremos en recuperar la inversión que vamos a realizar.

4.7 La asignación de medios a fines.

Una vez que hemos fijados los objetivos y los hemos traducido en metas, una vez analizados los recursos con que contamos y la situación del contexto estaremos en condiciones de decidir qué medios o caminos se utilizarán para alcanzar los objetivos.

Luego del Análisis de Situación es preciso:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- **Encontrar alternativas:** Haga una lista de alternativas de acción. Las alternativas surgen de minimizar o reducir al mínimo el efecto de las Debilidades y Amenazas y maximizar o aprovechar al máximo las Fortalezas propias, reforzándolas con las Oportunidades que nos ofrece el contexto.
- **Evaluar** todas las alternativas posibles.
- Elegir o **decidir** cuál es la alternativa/as más conveniente para nuestra organización, para su crecimiento y posicionamiento en el mercado y esa será la/s **estrategia/s** a seguir.

4.8 La Estrategia

La palabra **estrategia** proviene del griego, “*strategos*” que significa “general”. El verbo griego “*stratego*” significa planificar la destrucción de los enemigos utilizando eficazmente los recursos. El concepto de estrategia es conocido en el ámbito militar y político desde hace muchos siglos. Hoy día el concepto de estrategia se aplica a los negocios. Los ejecutivos o estrategas modernos no tratan de destruir a sus competidores pero sí a vender más que ellos, obtener más rentabilidad, descubrir nuevos y más eficaces productos, etc. La estrategia representa el plan principal para alcanzar las metas y objetivos. Abarca decisiones sobre productos con los que trabaja la empresa y mercados en los que opera, el crecimiento que espera alcanzar, sus ventajas competitivas frente a la competencia y el funcionamiento interno de la empresa como sistema.

4.9 La gestión de marketing¹²

La gestión de marketing juega un papel crítico en la empresa y la sociedad. Los factores que influyen hoy día en la gestión de empresas son:

¹² Silvia Stamato y Graciela Di Lonardo, 2009. “El ABC del Gerenciamiento” Buenos Aires: Buyatti Editorial. Capítulo 8



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

➤ **La economía globalizada y la brecha en el ingreso entre países ricos y pobres**

El proceso de globalización es ineludible e irreversible, según coinciden la mayoría de los autores. Ya Juan XXIII en su encíclica *Mater et Magistra* se refiere a una interdependencia cada vez mayor entre los pueblos: “*Los problemas más importantes del día en el ámbito científico y técnico, económico y social, político y cultural, por rebasar con frecuencia las posibilidades de un solo país, afectan necesariamente a muchas y algunas veces a todas las naciones*”.¹³

En los umbrales del siglo XXI, este fenómeno auguraba acabar con los problemas en la distribución de las riquezas, a la vez que prometía avances tecnológicos, transportes y comunicaciones veloces para todos. Todos podrían acceder a los bienes y la tecnología que quisieran en el momento que lo desearan y viajar a **cualquier lugar del mundo fácil** y rápidamente. Las diferencias entre personas y más aún entre países tenderían a desaparecer.

Hoy somos testigos de que las diferencias no sólo no han desaparecido, antes bien se han agravado. Las distancias entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo parecen haber aumentado.

➤ **El imperativo del factor ambiental**

Las empresas deben aceptar hoy su responsabilidad en el impacto ambiental que generan, sea con sus procesos productivos, los insumos y la energía que utilicen, la tecnología en la que inviertan, el tratamiento de sus desechos industriales, el material del packaging o envases, los bienes que comercializan, algunos nocivos para el ambiente, etc.

➤ **Factores sociales de cambio**

También se han generado cambios de importancia crítica a nivel social que han impactado en los mercados. El envejecimiento poblacional, el incremento del número de mujeres que trabajan, la postergación del casamiento, existencia de muchos matrimonios de edad avanzada, la incidencia de los divorcios, familias con muy pocos hijos, generación de grupos culturales y étnicos de consumidores con diversas necesidades a satisfacer. Además, cada vez se demandan productos de más alta calidad, por lo que las empresas exigen lo mismo a sus proveedores.

Según la concepción moderna de empresa el marketing es un área fundamental orientada a la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes y dirigida al mercado. La gente satisface sus necesidades y deseos con bienes y servicios. La función del experto en marketing es vender los beneficios que otorga un determinado producto más que describir sus características.

¹³ Juan XXIII. *Mater et Magistra* N° 201



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

La gestión de marketing se encuentra relacionada al tablero de comando:

- El cuadro de mando deberá reflejar la estrategia de la compañía y hacerlo con indicadores cualitativos o cuantitativos pero medibles
- Tales indicadores serán un instrumento de gestión y control porque permitirán reorientar el rumbo de la empresa
- El cuadro de mando facilita la comunicación con los clientes porque permite conocer sus necesidades y corregir el rumbo a medida que cambiando
- Se hace más fácil generar objetivos medibles asociables a resultados que generen valor para los clientes

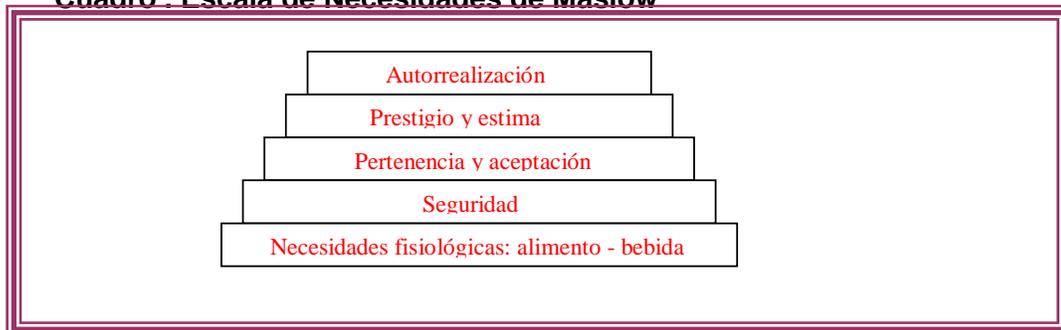
Definiciones:

Por lo tanto **marketing**, según Kotler “es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos de valor por otros” o lo que es lo mismo: “como instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor”¹⁴

Necesidades: Las necesidades humanas son *genéricas, estables y limitadas* en número. Por ejemplo necesidades básicas como satisfacer el hambre, la sed, la necesidad de abrigo, necesidad de ser aceptado, amado, o necesidades secundarias como “salir de casa el fin de semana”.

En el campo de psicología y como se observa en el siguiente cuadro, una clasificación conocida es la escala jerárquica de necesidades de Maslow.

Cuadro . Escala de Necesidades de Maslow



Deseos: Los deseos en cambio, son *ilimitados, cambiantes* e influidos desde el ámbito social. Por ejemplo si tenemos sed, necesidad básica o primaria, podemos satisfacerla bebiendo agua, pero si buscamos una gaseosa determinada, la necesidad se asocia ahora con un deseo.

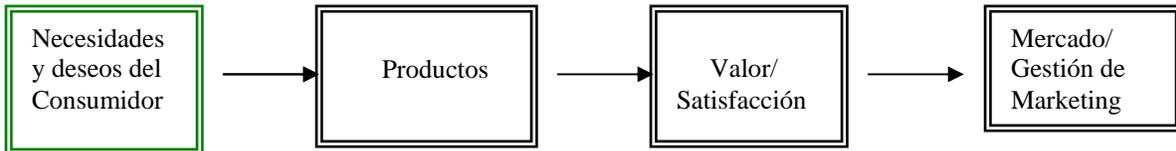
El valor del producto está dado por la estimación que hace el consumidor sobre la **capacidad del producto de satisfacer sus necesidades**. El consumidor elegirá el

¹⁴ Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall. México. 1996



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

producto que le retribuya máxima satisfacción a cambio de su dinero. Cuando las necesidades básicas y secundarias estén satisfechas en un mercado, el marketing apuntará a *brindar soluciones para satisfacer deseos que pueden aparecer como necesidad*.



Un **mercado** está compuesto por todos los clientes actuales (los que realmente tenemos) y potenciales (los que pueden llegar a ser nuestros clientes gracias a la acción del marketing). Éstos comparten una necesidad y están dispuestos a cambiar recursos para satisfacerlas.

El marketing pone el acento en el “afuera”, en los mercados, porque es allí donde nacen los negocios que le darán vida a las chimeneas de las fábricas, a las memorias de los centros de cómputos, a la gestión financiera y aportarán rentabilidad al negocio.

El área de comercialización o marketing considera diversas variables de fundamental importancia para la gestión: Concepto de Producto, Determinación del Precio, Área de Ventas, Formación de Vendedores, Canales de Distribución, Promoción de Ventas y Publicidad, Merchandising, Marketing de Servicios.

A su vez, **la demanda**, compuesta por los clientes actuales y potenciales se encuentra a la búsqueda de nuevos valores en los productos que desean adquirir:

- *Comparabilidad internacional*: Los productos se comparan con sustitutos disponibles en otros países.
- *Tecnología*: Se valoran los productos por la concurrencia de tecnología de avanzada implicada en su fabricación
- *Gratificación*: Cada vez se exige mayor satisfacción con el producto y se verifica la necesidad creciente de productos con mayor valor agregado y calidad.
- *Garantía o servicio post-venta*: Es un indicador de la calidad del producto. Abarca provisión de repuestos, reparaciones y atención post-venta.
- *Servicio pre-venta*: Tiene que ver con el asesoramiento y posibilidad de probar el producto antes de comprarlo.
- *Cuidado del ecosistema*
- *Packaging*: El envase se considera en función de su estética y funcionalidad
- *Reducción de costos y precios* y conocimiento de la relación imagen-precio.
- *Comunicación desde la empresa*, identidad corporativa o de la marca, identificarse con una marca. Esto hace necesario el aprovechamiento y defensa



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

de las diferencias competitivas y el seguimiento de la diferencia competitiva a través de la Cadena de Valor para que llegue al mercado y se convierta en Ventaja Competitiva.

Podemos afirmar entonces que el Marketing es una importante herramienta de negocios que busca:

- **Conocer a los clientes:** ¿Qué necesitan nuestros clientes? ¿Cómo satisfacen su necesidad? ¿Cuánto están dispuestos a pagar por el producto? ¿Dónde compran el producto? ¿Cuáles son sus características culturales?
- **Conocer a la competencia:** ¿Quiénes son nuestros competidores, ¿dónde se encuentran?, ¿cuáles son sus factores clave de éxito? ¿Cómo es su estructura productiva y de comercialización? ¿Presentan poder de monopolio, barreras de entrada, economías de escala?
- **Aprovechar las ventajas competitivas de la propia empresa:** ¿Qué tipo de soluciones podemos dar a nuestros clientes? ¿Cómo las daremos?

El **marketing** es buscador hoy día de excelencia, de ventajas competitivas. Apunta a la “calidad total”, es decir a la satisfacción, beneficio y ventaja para el cliente.

Marketing es manejar el negocio pensando en el cliente, en la competencia y en nosotros, a actuar de forma eficiente y rentable y ocupándonos no sólo de las tareas sino también de los resultados. Por eso se buscan: soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones recíprocas.

Hoy estamos ante mercados de oferta (mercados en los cuales hay demasiada competencia, si queremos comprar un producto nos enfrentamos a una multiplicidad de opciones). En este tipo de mercados, las empresas líderes alcanzan alrededor del 75% de la satisfacción de sus clientes. Decisiones que tendrá que tomarse desde el área de marketing de toda empresa:

1. **Orientarse al cliente o mercado**
2. **Segmentarse en el mercado**
3. **Diferenciarse de los competidores**

4.9.1 Estrategia de orientación al cliente

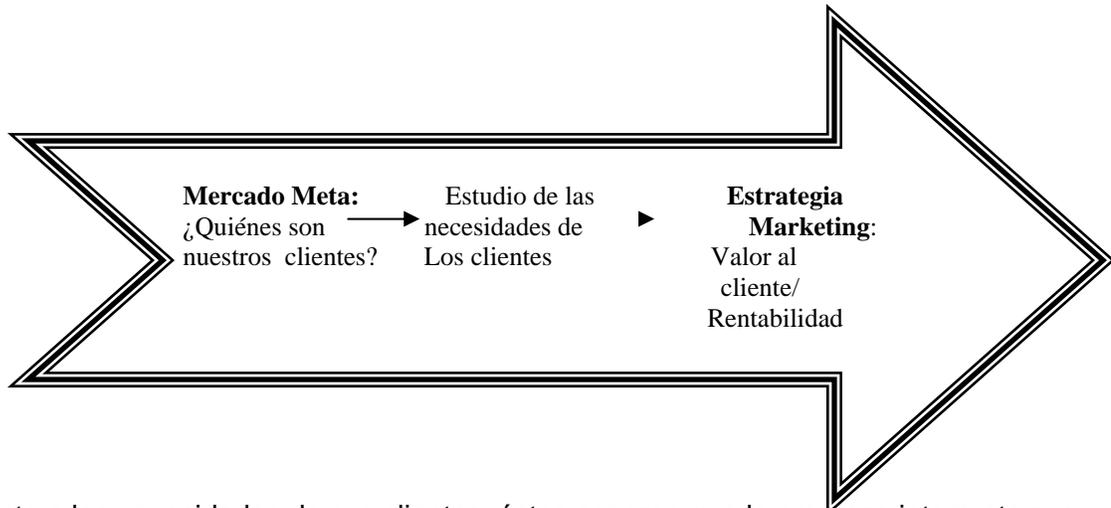
La orientación al cliente se vuelve ineludible hoy día en que la oferta y por ende la competencia es muy grande y los mercados son determinados por la elección de los clientes. Sólo sobreviven aquellas empresas que son elegidas por los clientes.

Si el fin de toda empresa en la economía es producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de sus clientes, es necesario **tomar decisiones de producción basadas en lo que nuestros clientes necesitan**. Es imprescindible investigar a fondo el mercado y elegir el **segmento del mercado** al que nos vamos a dedicar a satisfacer. Ninguna



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Toda empresa debe encontrar **su mercado meta** al que irán dirigidas sus estrategias de marketing.



Respecto a las necesidades de sus clientes, éstos esperan que la empresa interprete sus necesidades, de las cuales algunas son manifiestas (necesito un shampoo que lave mi cabello correctamente y sea económico), otras no son manifiestas (que el shampoo embellezca mi cabello además de limpiarlo), otras secretas (que gracias al shampoo todos los que me vean me admiren), otras placenteras (que el shampoo tenga un plus para desenredar el cabello). La empresa debe definir cuidadosamente las necesidades de sus clientes, actuales y potenciales **desde el punto de vista del cliente** y no el de la empresa. Esto se tendrá en cuenta a fin de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que el competidor. Todo esto es útil para **atraer clientes**, pero además debe utilizarse para **conservar el cliente**, lo cual es más difícil que la atracción. La clave para la conservación del cliente es su **satisfacción**. El cliente insatisfecho no sólo deja de comprar, casi nunca se lo hace saber a la empresa y se encarga de manifestar su insatisfacción con casi todos sus conocidos. Así es que una empresa alcanzará más rentabilidad cuando satisfaga mejor las necesidades de sus clientes. **El fin primario no es alcanzar utilidades, sino que éstas se obtendrán como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.**

El crecimiento del segmento es deseable para la empresa, ya que puede aumentar sus ventas y rentabilidad. Sin embargo no debe olvidarse que al crecer el segmento puede entrar la competencia al mercado y hacernos perder rentabilidad. Para determinar si un segmento es atractivo para nuestra empresa pueden utilizarse las cinco fuerzas de Porter:

- ❖ Riesgo de existencia o ingreso de competidores potenciales
- ❖ Riesgo de existencia de productos sustitutos



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- ❖ Poder de negociación de los proveedores
- ❖ Poder de negociación de los clientes
- ❖ Rivalidades en el mercado

4.9.2 Estrategia de segmentación de la Demanda

El **segmento** o **TARGET** del negocio se define en base a diversas variables tales como: gustos, actitudes, expectativas, motivaciones, vínculos. Estas variables se detectan a través de la investigación de mercado. También el segmento se relaciona con la apariencia externa del negocio. ¿Cómo es nuestro negocio para el público?

Debemos conocer todo lo que podamos acerca del cliente para poder segmentar el mercado. Estas son algunas variables que podemos conocer acerca del cliente. El segmento es la parte o porción del mercado al que la empresa va a destinar su estrategia de marketing, ya que nunca podría dirigirse a todos los consumidores. Los consumidores de un mismo segmento tienen características similares. Por ejemplo, pensemos en una fábrica de ropa. Existe ropa para todas las edades y sexos y para distintas circunstancias (pret a porter, cóctel, fiesta, disfraces, etiqueta, etc.). Supongamos que fabricamos ropa para niñas de 6 a 14 años. Debemos distinguir dentro del segmento no sólo quien usa la ropa sino también quien la paga, cuál es el área geográfica y de residencia en donde se encuentran y en donde hacen las compras. Los datos para segmentar el mercado, los obtendremos mediante una investigación de mercado, que combinará varias variables. Estas son:

- **El sexo y la edad del cliente.** Respecto de las categorías por edades tendremos bebés (hasta el año), niño/as (de 1 a 15 años), adolescentes (de 16 a 20 años), jóvenes (21 a 25 años), adultos jóvenes (de 26 a 39 años), adultos mayores (de 40 a 65 años), tercera edad (más de 66 años).
- **El comportamiento cultural del cliente**, conocimientos, creencias, valores, costumbres, hábitos adquiridos, capacidades como miembro de una sociedad. El comportamiento del consumidor es producto de una determinada cultura. Por ejemplo, que costumbres tienen en cuanto a paseos, reuniones, salidas, ocio o cuantas comidas se realizan al día, cuál es la principal. La estrategia de marketing recibe influencia de las variables culturales pero también puede influir culturalmente. Gerardo Saporosi cita el caso de la muñeca “Barbie”, la que alcanzó no sólo el más alto volumen de ventas sino que impulsó un “modelo determinado de belleza femenina”¹⁵. El procedimiento de análisis se va complejizando a medida que determinamos subculturas y/o grupos a medida que vamos segmentando a la población por nivel de ingresos, edad, nivel educativo, etc.
- **Tamaño, distribución y estructura de la población.** El **tamaño** significa el número de integrantes de un grupo. La **distribución** se refiere a la ubicación de los consumidores o lugar de residencia. La **estructura** describe al grupo según su ingreso, edad, educación y ocupación. Cambios en el ingreso y en el tamaño del grupo influirán en la demanda de

¹⁵ Gerardo Saporosi, “Clínica Empresarial”. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1999



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

productos. La diferencia psicológica entre los distintos grupos es considerable. El individuo tratará de satisfacer su necesidad dentro de la estructura impuesta por la sociedad y el grupo y desempeñando su papel como padre, madre, marido, amigo, empleado, ejecutivo, etc. En la Argentina es sumamente difícil que la gente dé a conocer su nivel de ingresos personales. Para poder estimarlo, en nuestro país se aplica el índice de nivel socioeconómico (NSE) que clasifica a la población en forma alfanumérica (AB, C1, C2). El índice combina el nivel educacional y la jerarquía de ocupación del primer sostén del hogar y el lugar de residencia y la posesión significativa de bienes. Luego se realiza la estratificación de la población quedando establecidos los siguientes niveles socio económicos:

NSE	% DE POBLACIÓN (datos de 1994)	% DE POBLACIÓN POR ESTRATO
AB	1	10
C1	9	
C2	11	34
C3	23	
D1	27	56
D2	24	
E	5	

- **Status Social.** La construcción de la **imagen valorada del producto** que hace el cliente debe conjugar prestigio, nivel económico y poder o influencia social. Si no existe equilibrio entre los tres, la construcción de la imagen se bloquea. Así existen denominaciones para designar grupos que no equilibran los tres factores. Por ejemplo, “nuevos ricos”, tienen prestigio y riqueza pero no influencia social; “venidos a menos” tienen prestigio pero no riquezas; quienes tienen poder pero bajo prestigio se llaman “arribistas”; parejas en que ambos trabajan y no tienen hijos, “double income no kids” (doble ingreso, sin hijos), etc. Otros autores clasifican el status como “Clase alta tradicional” (familias dedicadas a actividades agropecuarias con varias generaciones de nativos), “alto empresariado”, “ejecutivos”, “profesionales”.
- **El comportamiento personal.** La personalidad del cliente, compuesta por valores, convicciones, temores, sentimientos, emociones, esperanzas, estilo de vida, actitudes, etc.

Con la combinación de todas estas variables se determina la **segmentación de la demanda o target del mercado** (sector del mercado al que me voy a dirigir).

Así es que la personalidad del consumidor debe coincidir justo con la “**personalidad del producto**”. El consumidor al usar el producto se verá afectado por el papel que representa o cree estar representando en la sociedad. Ejemplo: “Ser una buena madre que además es profesional”. “Necesito que mis hijos estén entretenidos mientras trabajo.”



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Para esto adquiero para mis hijos juguetes “PIN y PON”. Surgen entonces productos de uso masivo “*a medida*” de un consumidor determinado.

Además nos encontraremos con distintos segmentos de clientes, si investigamos los hábitos de compra. Existen personas que:

- Toman la decisión de compra buscando en los clasificados del diario.
- Buscan en Internet.
- Estudian catálogos y revistas especializadas.
- Recorren vidrieras y le gusta ver y probar los productos.
- Compran porque se dejan convencer por un comentario de un especialista en la televisión.
- Quieren comprar lo que tiene el vecino, o el/la compañero/a
- Sólo prefieren productos exclusivos.
- Necesitan que le lleven las cosas a su casa.
- Compran porque el nene lo tiene hartado de insistirle que quiere un juguete determinado.
- Le niegan al nene la compra del juguete de moda por resistirse al consumismo y a los caprichos y modas y le compran a cambio un juguete didáctico.

En base al Target se tomarán decisiones básicas como la Conformación del **portafolio de negocios y el Posicionamiento o Diferenciación de la Competencia**.

La Conformación del portafolio de negocios consiste en la determinación del producto o línea de productos que se ofrecerán al mercado. Esto permitiría tener diversas fuentes para crecer y subsistir en el mercado. Hace a la diversificación de productos, envases y marcas.

4.9.3 Estrategia de Posicionamiento o Diferenciación de la Competencia

Se trata de **definir las características simbólicas del producto**. ¿Cuál es la imagen que nos diferencia de la competencia? ¿Cuál es nuestra ventaja? ¿Qué valor se le ha agregado al producto? Hace coincidir las expectativas de nuestros clientes y lo que la empresa les brinda. Si no hay posicionamiento es como si no existimos. Así ocurre que unas marcas se equilibran con otras, son **commodities**, productos genéricos. El cliente puede comprar una marca u otra pues no hay diferenciación entre ellas. Seguramente elegirá por precio. Así ocurre con el acero, las aspirinas, la soja, el filet de merluza, etc. Pero la mayoría de los productos pueden diferenciarse marcadamente de la competencia, shampoo, automóviles, productos de limpieza para el hogar, muebles, prendas de vestir, etc.

Así es que desde el punto de vista del marketing, **producto** no es solamente el bien económico que vendemos o el servicio que ofrecemos. Se dan al menos **cuatro conceptos diferentes** que tienen que ver con el valor agregado al producto físico o el grado de diferenciación del mismo respecto de la competencia:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- **Producto genérico:** representa lo que el producto es físicamente como satisfactor de una necesidad. Por ejemplo “sal”
- **Producto esperado:** representa lo que el producto es simbólicamente como satisfactor de una necesidad. Por ejemplo “esta sal no daña el corazón”.
- **Producto aumentado:** se trata de valores que incrementan su importancia o calidad: plan de financiación, accesorio, atención al cliente, envase. En el ejemplo de la sal “un envase que acompañe el mensaje, que sugiera un producto Light”
- **Producto potencial:** es un gran valor de referencia, y también un gran valor de reventa. Por ejemplo nuestro producto es recomendado por la “Sociedad Argentina De Cardiología”.

Para cualquier producto sus factores esperado, aumentado y potencial inciden en más del 50% del valor de compra. Estos constituyen factores de diferenciación.

En la siguiente tabla se muestran las variables de diferenciación del producto que componen el factor esperado, aumentado y potencial:

PRODUCTO	SERVICIO	PERSONAL	IMAGEN
Características	Entrega	Competencia	Símbolo
Desempeño	Instalación	Cortesía	Anuncios
Durabilidad	Asesoramiento	Credibilidad	Atmósfera
Confiabilidad	Reparación	Confiabilidad	Actividades
Reparabilidad		Comunicación	
Estilo			
Diseño			

Lo que va a diferenciarnos de nuestros competidores tiene que ver con la **máxima calidad del producto** que fabricamos y vendemos. Con esta exigencia del mercado subsisten otras variables de diferenciación como el **servicio al cliente**, los **talentos de nuestros recursos humanos**, sobre todo los que tienen contacto con el público. Impacta sobremanera **la imagen** que los clientes tienen de nuestra empresa y productos. Una imagen consta de símbolos que identifican a la empresa: el logo, el color, una melodía. Los símbolos que identifican a la empresa deben incluirse en los anuncios publicitarios que además sirven para reforzar la imagen de la empresa en el público. La imagen se refuerza también a través del ambiente físico donde se atiende al cliente. Cabe destacar aquí el caso de los hoteles, clínicas, concesionarios de automóviles, locales de venta de ropa, etc. Otros factores que crean imagen son las actividades culturales, deportivas, medioambientales en las que participa o promueve la empresa. De todas maneras para posicionar un producto conviene:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- **Apoyarse en la ventaja número uno** que podamos brindarle al cliente. Si se consideran muchas ventajas es probable que el posicionamiento resulte confuso, dudoso y no se alcance el objetivo.
- **Asumir el lugar que ocupamos en el mercado.** Por ejemplo Avis, agencia de alquiler de automóviles, asumió su segundo lugar y reforzó esa posición diciendo “*Somos el número dos, nos esforzamos más*”. Esto genera confianza en el cliente.
- **Buscar una posición** dentro del mercado o **nicho** que no esté ocupada por ningún competidor, pero que tenga valor para los clientes y aferrarse a ella. Por ejemplo Medialunas “El Abuelo”, detectó un nicho del mercado de facturas, “*medialunas baratas para todos*” y se aferró a ese segmento de personas que podían comer medialunas diariamente por su costo.
- **Desposicionar a la competencia.** Destacar sus errores y falencias, mostrar sus puntos flacos. Esto en la Argentina no está permitido hacerlo.

Como parte de la estrategia de Posicionamiento o Diferenciación de la Competencia podemos incluir la cuestión de **las marcas**. La gestión de la marca sirve no solamente para posicionarse en el mercado, sino para aumentar el patrimonio de las empresas en muchos casos en valores superiores al resto de los activos. Por ejemplo el caso de Coca Cola, Kraft foods, Kodak, o Nestlé entre otras. La marca se reconoce y es comprendida por el cliente a nivel emocional. Lo que cuenta en marketing es la **calidad percibida por el cliente**, más que la calidad inherente al producto. La estrategia de la marca debe concordar, entonces, con la estrategia general del negocio. La **concordancia** a que nos referimos deberá reflejarse en el enlace entre nombre de la **marca, logo, tipografía, colores** y otros atributos del producto compatibles con la imagen y la fantasía buscada para impactar en el mercado meta. Por ejemplo “Duracell” en pilas alcalinas de larga duración.

Medir el valor de una marca es complicado, algunos autores como Saporosi¹⁶ señalan atributos que le otorgan valor a la marca. Entre estos:

- ✓ **Conocimiento existente** de la marca entre los consumidores
- ✓ **Identidad** o grado de asociación con el producto al que nombra. Por ejemplo “Doggi”
- ✓ **Pertenencia** o grado de asociación con el target buscado.
- ✓ **Valor de referencia**, el uso de de la marca indica status
- ✓ **Originalidad**, buen gusto, refinamiento, distinción
- 1. **Penetración** o grado de difusión de la marca en el mercado.

4.10. Organización de Ventas. Canales de Distribución

¹⁶ Saporosi, Gerardo. Clínica empresaria



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Hoy día los productos llegan a los consumidores de las formas más sorprendentes, de los supermercados a los “hiper”, tiendas de descuento, maxiquioscos, franquicias, locales de marca propia en indumentaria, jugueterías, disquerías, cadenas internacionales, Internet, teleshopping, centros de compras, etc. El cliente es influenciado por “**marketing del fabricante**”, en cuanto a su atracción por un producto, una marca. Pero también **los canales de distribución** ejercitan estrategias de **atracción del cliente hacia un determinado lugar**, debido a la higiene, la cercanía, los descuentos y promociones, el estacionamiento, la atención, la variedad de productos, la calidad, etc. Asimismo la creatividad de los canales de distribución apunta a la forma de seducir al cliente para que realice más compras de las que había ido a hacer, es decir que realice las compras previstas y las no previstas. Los canales de distribución acompañan e influyen en los hábitos de compra de los consumidores. Para la selección del canal de distribución más adecuado se tienen en cuenta los siguientes factores:

- **Demografía:** densidad poblacional por sexo y edad, estado civil, nivel socio económico, de la zona de influencia del local.
- **Accesibilidad** y posibilidades de estacionamiento
- **Área de influencia** del local y tipo de zona residencial/ comercial.
- **Visibilidad y Señalización** a fin de construir la imagen de marca
- **Competidores** directos y sustitutos
- **Posibilidad de cambios zonales** que afecten la imagen o accesibilidad del local
- **Posibilidad de mezcla comercial:** vender diversos productos y/o marcas en un mismo local
- **Ubicación:** shopping center, calles comerciales, etc.
- **Gastos de ingreso y alquiler** del local

Además el **servicio postventa, la garantía del producto vendido** es hoy tan o más importante para el cliente como el producto en sí. La relación con el cliente no acaba con la venta, la empresa está preparada para atender todos los problemas que se presenten luego de la venta para que el cliente encuentre su satisfacción con el producto.

4.11 Estrategia de Precio

Dentro de las estrategias de marketing y en relación con la organización de las ventas merece un tratamiento especial, el precio del producto. El precio también es uno de los elementos más flexibles, se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal de distribución o ventas.

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas, pues cometen numerosos errores. El precio se fija cuando se desarrolla un nuevo producto, o se introduce un producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica. El precio es una decisión de la empresa en base a:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- Un techo, el máximo que puede pagar el cliente
- Un piso, el costo de la empresa, precio mínimo que se puede ofrecer al cliente
- Los precios de la competencia: permite regular el precio entre su piso y su techo.

Objetivos que tienen las empresas al fijar los precios

Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios:

- ❖ **Supervivencia**, mantenerse en el corto plazo, se utiliza para cubrir costos.
- ❖ Aumentar las **utilidades**
- ❖ Obtener el **máximo crecimiento de las ventas** (colocar precios mínimos para aumentar las ventas).
- ❖ **Obtener el máximo descremado del mercado** (colocar el precio más alto posible y luego bajarlo cuando se capta el mercado)
- ❖ **Liderazgo en calidad** (precios altos, mayor calidad y mayor costo).
- ❖ Otros (organismos no lucrativos).

Estimación de costo

La demanda establece un límite superior para el precio que la empresa puede cobrar por su producto. Los costos establecen el límite inferior. La empresa quiere cobrar un precio que cubra su costo de producir, distribuir y vender el producto, y que incluya un rendimiento justo por su esfuerzo y riesgo. Para esto se calcula el punto de equilibrio entre el ingreso por ventas y el costo de la empresa.

Sin embargo las organizaciones comerciales raramente se centran exclusivamente en el comportamiento de los costos al determinar los precios, también toman en cuenta la demanda probable y los ingresos que se derivan de ella.

Análisis de los precios y ofertas de la competencia

Los costos y precios de la competencia ayudan a la empresa a fijar sus precios. Para conocerlos es posible:

- Comprar al competidor (análisis de precio y calidad).
- Adquirir listas de precios de los competidores.
- Preguntar a los compradores cómo percibe el precio y la calidad del producto.

Una vez que se conocen las tres variables, la estructura de demanda de los Clientes, la función de costos y los precios de los competidores, la empresa está lista para escoger un precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven de orientación, los costos que establecen el límite inferior para el precio y la evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Como fijar los precios

Existen diversos métodos para determinar el precio más conveniente para empresa y cliente:

- **Método elemental:** el costo más un porcentaje estándar de utilidades. Por ejemplo le sumo el 20% a los costos.
- **Con base en la rentabilidad objetivo** (costo de oportunidad) para la empresa: La empresa determina el precio que produciría su tasa de rendimiento sobre la inversión. Así ponen precio a sus productos o servicios a modo de obtener una ROI del 15 al 20%. Por ejemplo uno puede tomar la tasa de interés en plazo fijo como costo de oportunidad, y fijan precios en base a esta tasa aumentando unos puntos, pues si pusiera el dinero a plazo fijo, en lugar de invertirlo en el negocio obtendría entre un 15 % de interés.
- **Con base en el valor percibido** por el cliente: Valor para el consumidor “más por más”, El prestigio de estos productos depende a menudo del mantenimiento de un precio que es alto en relación a otros dentro de la categoría de su producto. Por ejemplo, las marcas de ropa, hay marcas que no tienen una calidad superior, pero si un prestigio percibido superior, y pueden cobrar un precio mayor.
- **Precios de los competidores.** Cobrar los mismos precios que la competencia
- **El precio de mercado.** Se determina en el punto de equilibrio entre oferta y demanda y se utiliza en mercados con muchos competidores, productos sin valor agregado y en los que el precio es un dato del mercado, las empresas son precio aceptantes. Es el caso de los commodities. Por ejemplo el precio del petróleo, la soja, etc.

También forman parte de la estrategia de precios, los descuentos, las discriminaciones de precios (cobrar distintos precios según el segmento o área geográfica. Por ejemplo las empresa de TV por cable que cobran distintos precios según la zona), las promociones por temporada, las reducciones y los aumentos de precios, las cláusulas de ajuste (como en el caso de los alquileres, segundas marcas más económicas, distinto envase más económico.

4.12 Indicadores Del CMI:

Dos variables:

- La orientación o enfoque al cliente
- El posicionamiento
- RSE



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Estrategia de enfoque u orientación al cliente. Indicadores para evaluarla:

- Aumento de las ventas respecto del período anterior, totales, x sucursal, x producto, x línea de producto, x zona, etc
- Conocimiento del mercado meta: la empresa cuenta con datos de sus clientes, clientes nuevos, clientes que dejaron de adquirir el producto, clientes satisfechos/insatisfechos, responsable del procesamiento de esos datos. Responsable de respuesta al cliente insatisfecho, acciones realizadas para el conocimiento de las necesidades del cliente, frecuencia de compra de los clientes, imagen de marca que tiene el cliente, identidad de la marca con el producto, pertenencia respecto del target, originalidad del producto, patentes, registros de marca, hábitos de compra de nuestros clientes, calidad observable del producto, valor agregado al producto
- Si se trata de un servicio la empresa tiene en cuenta o no sus características ineludibles como servicio y si éstas están pautadas
- Determinación metodológica del precio, en qué parámetros se basa

Estrategia de Posicionamiento:

- % del mercado total o penetración en el mercado. Si no se dispone de información fiable para evaluar la cuota del mercado de la PYME, se pueden analizar los competidores más relevantes recurriendo a los balances presentados por estos que son públicos. También se puede consultar a los proveedores.
- Servicio agregado al producto y/o factores de diferenciación con que cuenta el producto respecto de la competencia. Si son varios cuál es el principal FCE
- Conocimiento del lugar que ocupamos en el mercado 1º, o líder, segundo, imitador, seguidor

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar

5. El tablero de comando y el capital humano.

La esencia de la gestión de Recursos Humanos según Andreu Alabarta se manifiesta de tres maneras en la organización:

1. La definición de estrategias
2. La gestión y organización de los recursos
3. El control

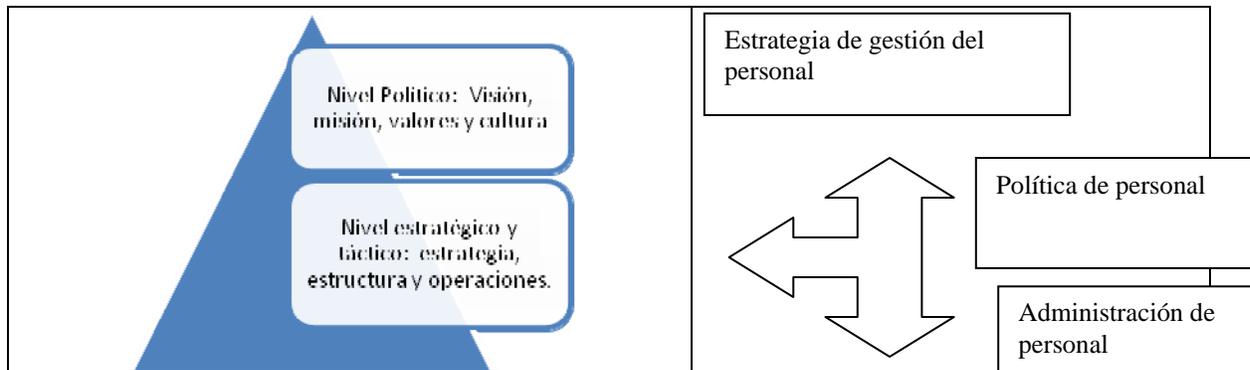
Para cumplir con estas funciones se requiere del líder:

- Visión de largo plazo
- Generar recursos y organizarlos para que la visión se haga posible
- Transmitir esa visión a su equipo de personas y lograr que trabaje en ese sentido

Estas tres responsabilidades se encuentran estrechamente asociadas al cuadro de mando¹⁷ porque:

- El cuadro de mando deberá reflejar la estrategia de la compañía y hacerlo con indicadores cualitativos o cuantitativos pero medibles
- Tales indicadores serán un instrumento de gestión y control porque permitirán reorientar el rumbo de la empresa
- El cuadro de mando facilita la comunicación porque cada uno desde su propio nivel en la empresa puede conocer qué es lo que se espera de él.
- Se hace más fácil generar objetivos medibles asociables a resultados e incentivos

La primera expresión de la cultura empresarial se plasma en la **Estructura** (ver Cuadro)

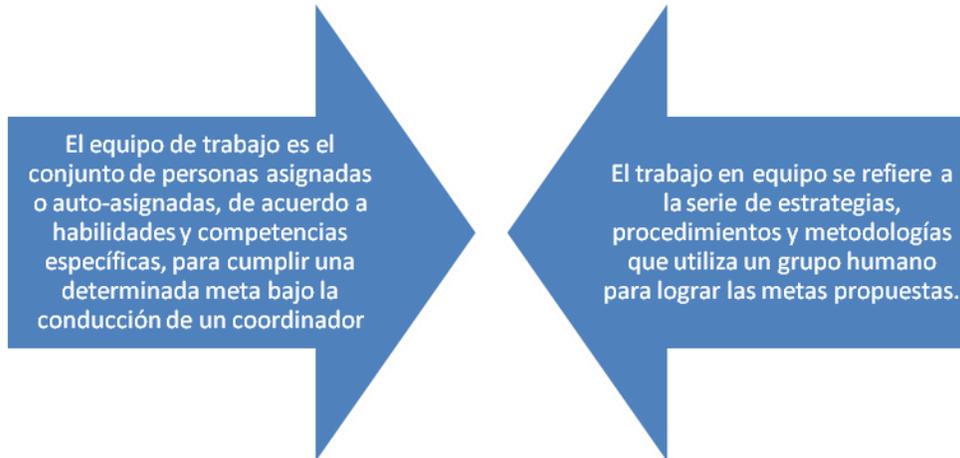


Además, como digo en el capítulo 2, liderar una organización sobre la base de la visión y los valores facilitará la estrategia corporativa y guiar el cambio estratégico para adaptarse a cambios en el entorno y sobrellevar tensiones internas. La cultura empresarial, influye en el Directorio y en la Gerencia y así como se manifiesta en la Estructura.

¹⁷ Andreu Alabarta, Eduardo. "Como gestionar una PYME mediante el Cuadro de Mando Integral. ESIC. Madrid

5.1 El gerente y la coordinación de equipos de trabajo¹⁸

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.



¿Qué es trabajo en equipo?

Un equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Los equipos de trabajo se caracterizan por:

- **Representar una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.**
- . **Tienen visión compartida**
- **Las responsabilidades son compartidas por sus miembros.**
- **Las actividades se realizan en forma coordinada para la búsqueda de un objetivo común.**
- . **Se basan en la confianza mutua, el diálogo y la participación**

¹⁸ Stamato y Di Lonardo. Op Cit



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Condiciones que deben reunir los integrantes de un equipo

Todos los integrantes del grupo deben saber que son parte de un equipo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder el foco y la noción de equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes condiciones:

- Capacidad para establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
- Ser leales consigo mismo y con los demás.
- Espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
- Sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
- Capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Inquietud de perfeccionamiento, para la superación.
- Capacidad de autoevaluación.

El rol del líder en el funcionamiento del equipo

- Según Goleman, la función más importante del líder, es movilizar a las personas en una dirección positiva. Por lo tanto podríamos decir que su eficacia depende de cómo hace las cosas. Si transmite entusiasmo, el grupo llega a un gran nivel de rendimiento, mientras que si genera resentimiento, encaminará al grupo hacia su desintegración.
- El líder contagia sus emociones e influye en el clima emocional de los que lo acompañan. Cuando habla se lo escucha con atención, y aún cuando no lo hace, las miradas se dirigen a él para ver cuál es su reacción.
- Cuanto mayor sea su capacidad para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán. Los líderes que atraen a la gente son personas que tienen sentimientos positivos, porque las personas con más talento se sienten atraídas por el simple gusto de estar con ellos
- Los líderes que emiten registros negativos (líderes irritables, fríos o dominantes) parecen repeler a los demás.
- De alguna manera podríamos decir que el líder es la persona que determina, la norma emocional del grupo. Cuanto más abierto sea el líder, más rápido se efectuará el contagio.
- Además y sobre todo el líder debe tener convicciones éticas y aceptar que ha asumido una responsabilidad social, las personas son el fin, no el medio.

Estrategias que fomentan el trabajo en equipo

Con el fin de fomentar el trabajo en equipo, el líder de una organización puede aplicar las siguientes estrategias:



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- ❖ **Crear una visión compartida y compromiso con la misma**
- ❖ **Generar un clima laboral agradable y mantener buenas relaciones interpersonales.** Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.
- ❖ **Focalizar la concentración en la tarea.** Se deben generar las condiciones de confianza, seguridad y flexibilidad para que el equipo se concentre en la tarea y aflore la creatividad individual y grupal
- ❖ **Organizar las funciones del equipo.** Cada integrante del equipo tendrá una función, responsabilidad y normas que deberá respetar. Además es importante aclarar de qué manera se evaluará si se cumplieron o no los objetivos y quién se encargará de esta función.
- ❖ **Aclarar los objetivos.** Es necesario definir las metas con claridad y definir de la misma manera la situación o el problema sobre el cual se va a trabajar.
- ❖ **Promover la ayuda mutua**
- ❖ **Generar un ámbito participativo.** Es importante lograr un clima de respeto por las opiniones diversas, donde nadie se sienta juzgado ni rechazado.
- ❖ **Colaborar, intercambiar e integrar conocimientos y destrezas.** Es fundamental que haya buena disposición a compartir ideas y conocimientos. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee y de esta manera alcanzar resultados superiores a los que se podrían alcanzar por la mera suma de las partes, en otras palabras, “*generar sinergia*”.
- ❖ **Entregar toda la documentación para que el equipo funcione.** Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

5.2 Estrategias para desarrollar el talento humano: Motivación, Trabajo en equipo y Dinámica del cambio.

Las personas aportan a la empresa su capacidad de rendimiento, es decir sus conocimientos, habilidades y actitudes dirigidos al logro de los objetivos de la organización. En general, el desempeño de las personas puede ser estimulado con buenos salarios, con un ambiente de trabajo agradable, con relaciones cordiales con la dirección y con las perspectivas de desarrollo y de reconocimiento moral que brinde la empresa.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Federick W. Taylor fue el primero en señalar la importancia del factor humano en la industria y persiguió la obtención del máximo aprovechamiento de:

- a) las máquinas y útiles de trabajo, ya que si el instrumento se utiliza en forma adecuada, la tarea resulta liviana y no fatiga.
- b) los métodos de trabajo, para reducir el número de movimientos ejecutados por los operarios y
- c) los recursos humanos a través de su cuidadosa selección.

Si además se capacita al personal para su mejor desempeño, se otorga a los trabajadores una valiosa fuente de estímulos materiales, sociales y de crecimiento y desarrollo personal.

Motivación y aprendizaje.

El hombre aprende cuando considera que el ambiente le ofrece estímulos al que los que le otorga valor. Un buen trabajo es una buena oportunidad para hacer una tarea significativa. Un contexto seguro y confiable es indispensable para aprender y desarrollar nuevas ideas.

La motivación es intrínseca, es decir, depende de la voluntad de cada persona. No todos los empleados están igualmente abiertos a la producción de nuevo conocimiento. El aprendizaje provoca esfuerzo y fatiga, y también implica cambiar la manera en que se han venido pensando y haciendo las cosas. Este proceso puede resultar bastante dificultoso para algunas personas.

En el desempeño cotidiano las personas piensan, sienten, dicen y hacen buscando una relación entre sus objetivos personales y los de la organización. La gente va a aceptar este esfuerzo siempre y cuando el miedo por aprender algo nuevo sea menor que el miedo o la preocupación por “sobrevivir” económica y socialmente en la organización¹⁹

No obstante, quienes tienen voluntad de cambio y superación logran reconocer en el aprendizaje una valiosa fuente de desarrollo y crecimiento personal.

El hombre como ser social, siempre forma parte de un grupo, la familia, la escuela y el trabajo. En cada una de esas agrupaciones las personas nos comunicamos e intercambiamos experiencias, sentimientos y puntos de vista. El grupo representa no solamente una forma de trabajo sino una importante fuente de aprendizajes para el ser humano. Contribuye al desarrollo de otros seres humanos porque le hace posible, expresarse, asumir un rol, desarrollar sus talentos, actuar para alcanzar metas comunes, entre otras habilidades

Además, cuando las personas se juntan para alcanzar una meta, con una visión

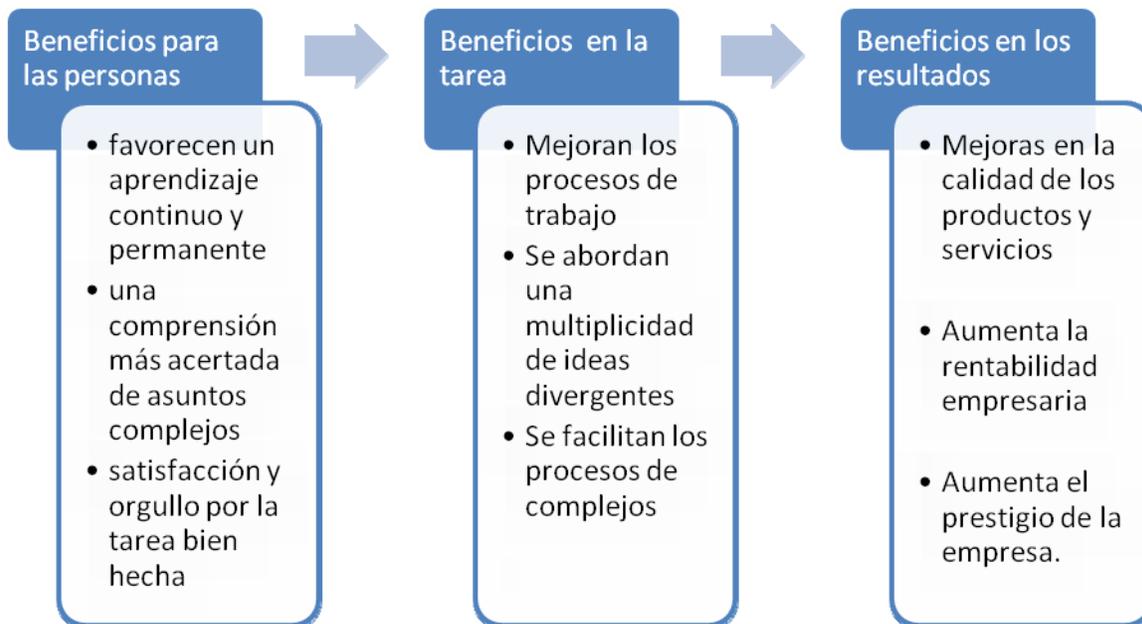
¹⁹ Schein, Edgar. *Psicosociología de la organización*. Prentice-Hall. Barcelona. 1984.

compartida, obtienen resultados superiores a los que obtendrían individualmente y a ello se lo llama **sinergia**.

Estar abierto a los diferentes puntos de vista y valorarlos aunque sean diferentes a los nuestros es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo de una manera diferente, ya que las historias de vida y las formas de percibir la realidad también son distintas.

El éxito de un equipo no llega cuando se alcanzaron los objetivos, sino cuando se reflexiona qué se aprendió de él, en que se destacó cada uno, en qué no, valorando las habilidades usadas y reconociendo las que hay que desarrollar. De esta evaluación, surgirán interrogantes que pueden dar origen a nuevos proyectos.

Ventajas de la conformación de equipos de trabajo



Obstáculos al aprendizaje grupal

Hay algunos problemas que limitan a algunas personas a decidirse a integrar un grupo, entre ellos podemos enumerar:

- a) el temor a no ser aceptado como miembro del equipo,
- b) el temor no contar con la aptitud el equipo espera de ellos.
- c) la exigencia del nuevo integrante a querer comportarse de la misma manera que los que ya pertenecían al equipo.
- d) La posibilidad de que algunos prefieran permanecer callados por temor a equivocarse



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Lo ideal es alcanzar un alto grado de cohesión. La *cohesión* es el grado de atractivo que tiene el grupo para los que los integran. Cuando hay cohesión cada miembro se siente libre de expresarse y hacer contribuciones al grupo sin perder su individualidad.

Alcanzar la verdadera meta de formar un “equipo” no es nada fácil. A veces hay comportamientos que complican y dificultan construcción de un equipo efectivo como por ejemplo:

- Llamar la atención para destacarse dentro del grupo en individualmente
- Imponer autoridad o tratar de hacer sentir su autoridad o superioridad
- Dispersar a los integrantes buscando la diversión y desviándolos de su objetivo grupal
- Atacar verbalmente o descalificar a los demás integrantes
- Aislarse ante conductas agresivas o frente a alguna controversia.
- Manipular a algunos integrantes para lograr imponer ideas que aunque no sean las mejores, son aceptadas para evitar confrontarse con personalidades dominantes.

5.3 Indicadores Del CMI:

- Conformación de la estructura y adecuación a la visión/misión/objetivos
- Claridad de la visión7misión
- Asignación de un responsable al cumplimiento de objetivos/metas
- Perfiles de cargo determinados
- Diseño del cargo
- Políticas de promoción, beneficios y/o recompensas previstas
- Las personas conocen su rol y/o responsabilidades en la empresa
- Las personas conocen la política de incentivos
- Se interesa por el clima/ satisfacción interna
- Comunicación/explicitación de la estrategia a los niveles inferiores
- Los objetivos/metas están claramente expresados en forma de indicadores para ser comprendidos por los responsables involucrados
- Se miden esos indicadores
- Canales previstas para que los empleados puedan comunicar sus inquietudes, ideas, opiniones sobre su propio trabajo
- Están previstos sistemas de autocontrol/ autoorganización del cada puesto de trabajo
- Se fomenta el trabajo en equipo, los roles son rotativos, se coordina la labor del equipo, se generan equipos transversales, quien los coordina
- Se dictan cursos de capacitación para la mejor realización de las responsabilidades propias del trabajo
- Se dictan cursos de capacitación para aprender a trabajar en equipo, aprender a resolver conflictos, mejorar la comunicación

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- Se sigue/evalúa la capacitación
- Se cuentan con los recursos técnicos y materiales necesarios para su trabajo
- Las recompensas/beneficios están ligados con el cumplimiento de objetivos/metas
- Existencia de manuales de procedimiento
- Rotación
- Grado de Ausentismo
- Se realizan evaluaciones de desempeño
- Grado de Permanencia
- Modalidad de contratación
- Jefes/gerentes y su formación formal
- Las personas participan en la fijación de objetivos/metas, mejora de procesos, establecimiento de incentivos

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

6. El CMI y la inversión económico- financiera

La evaluación económico – financiera de un proyecto permitirá al empresario compararlo con el costo de otras fuentes de financiamiento y de otros proyectos y compararlos para elegir la mejor opción.

Por otra parte permite al inversor evaluar los riesgos la rentabilidad, el plazo de recupero, etc. Pues enfrenta la disyuntiva de colocar su capital o no hacerlo y también lo confrontará con otras posibilidades de inversión para determinar la más conveniente.

En estas situaciones el factor predominante es el flujo de fondos. El eje de la cuestión para determinar si un proyecto “es exitoso” es la rentabilidad futura pero también existen otras variables cuyo análisis conjunto determinarán la viabilidad o no del proyecto. Ellas son:

- El monto de la inversión en relación con la rentabilidad esperada, para ver si está justificado.
- En cuánto tiempo se recuperara la inversión.

El flujo de fondos que genera un proyecto se sustenta en los gastos y utilidades pero con efectos financieros exclusivamente. Por lo tanto es preferible referirse a ingresos y egresos excluyendo ciertos devengamientos que se justifican desde la práctica contable pero no afectan el movimiento de los fondos. Por lo tanto se coloca lo efectivamente cobrado y pagado, no se consideran entonces amortizaciones y provisiones. Asimismo los ingresos que se proyectan son netos de descuentos, bonificaciones e impuestos a las ventas. Debe prestarse atención a las erogaciones de carácter esporádico. El periodo en que se imputan los gastos y cobranzas es aquel en el que se pagan aunque su imputación contable corresponda a la de su devengamiento

6.1 Indicadores Del CMI:

- Situación financiera: Análisis vertical, liquidez, solvencia, endeudamiento, financiamiento de la inmovilización del capital, relación entre el endeudamiento y el patrimonio neto. Recuperación de la cartera de clientes(días), pago a proveedores (días),
- Situación económica: análisis de rentabilidad, nivel de cobertura de gastos, nivel de eficiencia. Punto de equilibrio, efecto palanca.
- Se han respetado las etapas del estudio de factibilidad
- Se han proyectado flujo de fondos
- Se considera el efecto de la inflación
- Se toma en cuenta el capital de trabajo y las inmovilizaciones de capital durante la vida útil del proyecto

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- Cuando se proyectan crecimientos en la producción o ventas, se toma en cuenta su incidencia en el capital de trabajo
- Cuando se proyectan crecimientos en la producción o ventas se tiene en cuenta la estacionalidad de insumos o productos terminados
- Que factor/es se tomaron en cuenta para determinar el número de períodos a proyectar vida útil de los bienes de uso, ciclo de vida del producto, envejecimiento de la planta, otros
- Rotación de créditos
- Rotación de inventarios

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

7. El CMI y la Gestión por procesos

En la empresa se generan innumerables procesos en el día a día. Éstos interrelacionan varios departamentos y una falla en una etapa del proceso determina una falla y no cumplimiento con los requerimientos de la empresa.

Hay dos razones que determinan la importancia que tiene un proceso y son:

- ¿El proceso agrega valor al cliente?. La gestión por procesos apunta a darle el mayor valor al cliente

Deberían eliminarse los procesos que no aportan valor al cliente. También deben analizarse los gustos y preferencias del cliente para saber si los cambios determinan modificaciones en el proceso a fin de continuar agregando valor al cliente

- ¿Contribuye al posicionamiento estratégico elegido?
- ¿Cuál es el aporte del proceso a los costos del emprendimiento?

Los procesos administrativos se generan en las organizaciones como procedimientos que interrelacionan las partes del sistema (**input- output**).

Todas las actividades de la empresa deben de poder enmarcarse en procesos por lo que es importante decidir qué procesos son críticos para lograr los objetivos.

En un sistema cualquiera, se llama *proceso* a la serie de acciones interrelacionadas entre sí que tienden a cumplir el objetivo del sistema. Todo proceso recibe entradas y genera salidas. Se denomina *entradas* a un proceso a las materias primas necesarias para que generar las salidas de ese proceso. Se denomina *salida* al producto obtenido a través de un proceso. En un sistema en el que los procesos están interrelacionados, las salidas pueden ser entradas de otros procesos subsiguientes.

Para definir un proceso se necesita:

- definir el para qué. ¿A quién sirve ese proceso? ¿Quién es su cliente? Interno o externo
- ¿Quién es el proveedor del proceso? Interno o externo
- Definir un responsable
- Identificar entradas y salidas
- Prever la medición del mismo en cuanto a plazos, recursos empleados y valor aportado
- Prevenir el error antes de que ocurra (mejora continua)

7. 1. La mejora en los procesos y la calidad

Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado. Distinguimos dos acepciones del término. Calidad expresa un nivel de excelencia comparativo con relación al resto de entidades (calidad relativa), y por otra parte expresa un nivel cuantitativo conocido mediante evaluaciones técnicas (nivel de calidad).



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

De estas aproximaciones se desprende una cierta responsabilidad que ostentan las empresas para que todos sus productos o servicios cumplan unos niveles de calidad. Estos niveles o parámetros deben especificarse a priori en la oferta, y desde este punto de vista, no es justificable la existencia de discordancias entre los niveles ofertados y los realmente suministrados.

Existe también una responsabilidad en la actuación de los propios clientes. Éstos son responsables de especificar correctamente los atributos del producto o servicio demandado en sus pedidos. Sin embargo la responsabilidad de la organización suministradora es mayor: el cliente muchas veces no está preparado para conocer dichos atributos y podría ser manipulado por información no veraz o contradictoria.

Diversas razones hacen cambiar con el tiempo las necesidades del cliente: el nivel de exigencia cada vez mayor del cliente, la intensa competencia, la opción y los avances tecnológicos entre otras. En este contexto cambiante, los requisitos para la calidad impuestos por el mercado, por un contrato o por una organización deben revisarse periódicamente.

Las mismas necesidades se convierten a menudo en características y propiedades especificadas en la oferta, por la demanda. Así ocurre con las prestaciones de un producto o servicio. Por ejemplo: la aptitud para un uso determinado, la seguridad de funcionamiento, la seguridad física, la estética, la repercusión en el medio ambiente y los aspectos económicos.

El valor añadido que el cliente percibe en un producto o en un servicio se basa en atributos tangibles del producto o servicio, como por ejemplo en la aptitud para el uso, eficacia, la durabilidad, garantía, el precio. Todos estos atributos en conjunto le dan un valor concreto al bien adquirido. También se deben tener en cuenta otros atributos de carácter intangible, los cuales también crean un valor asociado al producto o servicio como por ejemplo prestigio, ilusión de poseer el bien, buen trato, entre otros. Hoy en día el cliente difícilmente mide la calidad del producto o servicio por la ausencia de defectos, sino por la presencia de valores añadidos a su aptitud para el uso deseado.

En una empresa que produzca un bien en particular, los esfuerzos pueden concentrarse en el producto final. En una empresa que presta un servicio puro, el esfuerzo deberá concentrarse en las personas y en su capacitación. La calidad consiste en hacer mejor aquello que veníamos realizando.

“El tratamiento de la calidad es distinto en cada empresa u organización. Cada organización tiene un sistema de calidad concreto que se ajusta a sus necesidades”²⁰.

²⁰ Badía Jiménez 1998. Calidad. Modelo ISO 9001. Deusto. Madrid, Pág. 88



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

La calidad es un factor estratégico de competitividad para la empresa. Para que esto sea posible es necesario fijar misión y objetivos y ser capaces de orientar el diseño del sistema hacia la consecución de esos objetivos. *“Así nuestro sistema, además de una herramienta global de aseguramiento, será un aval para el crecimiento sostenido de la organización”*²¹

Desde siempre las empresas han intentado controlar la calidad de sus productos o servicios.

Donde históricamente se manifiesta primero la calidad como método de gestión es en Japón. Mientras tanto, el modelo americano se basa en la detección de defectos al final de la cadena de la producción en serie. Su técnica sintetiza el siguiente slogan: alta productividad y cero defectos.

Japón, por otro lado, se ve obligado a enfrentarse a la búsqueda de sus materias primas y energía en el exterior. Para salvar estos obstáculos, el país nipón tiene la necesidad de reducir costes y se concentra en la búsqueda de sistemas que reduzcan el coste de los productos y procesos. Sus empresas deciden ponerse en manos de los expertos norteamericanos Deming y Juran y comienzan a aplicar conceptos novedosos de la calidad.

Como resultado, Japón empieza a producir elementos para la industria norteamericana. Gracias a esta relación comercial, comienza a reproducir el diseño y tecnología de los productos norteamericanos, con el valor añadido de que la mano de obra es mucho más barata y por tanto también lo es el producto final. La manifestación más conocida de esta cultura en Japón son los llamados círculos de calidad ISHIKAWA que llegan a sobrepasar en número a los 250.000 y alcanzan casi 3 millones de participantes.

Tres técnicas elementales contribuyen a diseñar este nuevo control de la calidad del Japón: a) identificación y catálogo de los errores posibles en fases previas, b) definición de controles en las fases previas, c) creación de procesos exclusivos de las tareas de control.

En la década de los 70 se plantea la necesidad de retro traer el control de la calidad más allá del proceso productivo. No es suficiente inspeccionar sólo la fabricación; es necesario controlar incluso la recepción de materiales y evaluar hasta los propios proveedores. A partir de este planteamiento, la calidad se convierte en un sistema de gestión basado en la prevención de errores dentro y fuera de la empresa.

Finalmente en los años 80, esta tendencia se confirma y se acepta unánimemente en todos los mercados, recibiendo el nombre de aseguramiento de la calidad. En esta década, diversas organizaciones de países europeos empezaron a preocuparse por la calidad de la competitividad con la finalidad de enfrentarse a las industrias japonesa y norteamericana. Estas medidas son apoyadas por los gobiernos de los países europeos.

²¹ Badía Jiménez. Op. Cit. Pág. 96



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Ser competitivos ya no es un imperativo particular de cada empresa; se ha convertido en una política de Estado con objetivos tales como reducir el paro, mejorar la economía nacional y asegurar el desarrollo.

El concepto de aseguramiento de la calidad, no obstante, venía ya empleándose por la industria nuclear y aeroespacial anteriormente. Éstas son conocidas por su dominio en el desarrollo de procedimientos estandarizados de muestreo. En este marco, al control de la calidad obedece a una forma documentada y organizada de producción que garantiza que el producto fabricado será aceptado.

Partiendo de este precedente, se han creado asociaciones internacionales encargadas de elaborar y desarrollar normas de carácter técnico para estandarizar la calidad de los productos o servicios y de las empresas, comisiones de investigación, representantes de las mismas en casi todos los países.

Modelo de control de la calidad

Se basa en la calidad vista como una exigencia que lleva implícita la necesidad de evaluar, separar y corregir. Mediante la inspección del producto final o en fase de fabricación, el departamento de calidad separa el producto aceptable del defectuoso. Este último se segrega del resto y es objeto de subsanación o de rechazo.

Este proceso se lleva a cabo según un plan de inspección creado por la propia organización, en un departamento específico, reproduciendo técnicas y tendencias del momento.

Los inconvenientes que presenta este modelo son entre otros que solamente el departamento de calidad se responsabiliza de cumplir los estándares de calidad fijados pero no existe participación ni esfuerzo del personal durante la cadena de fabricación, tampoco se contempla la satisfacción del cliente, basa su eficacia en la corrección del resultado y no en la prevención y difícilmente es válido en los servicios pues en este sector no suelen haber intervalos entre el tiempo de producción y el momento de entrega del bien.

El autocontrol de la calidad

La idea de que la calidad se autocontrola se basa en la responsabilidad del trabajador que realiza su tarea. Esta idea procede de la teoría de que la calidad se va haciendo a la par que el producto se va fabricando. No es el departamento de calidad el que centraliza y fiscaliza la calidad del producto..

La mentalidad que subyace bajo este método no está orientada al producto o resultado sino al proceso operativo. Para que este sistema realmente funcione es necesario tener



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

muy definido las secuencias o procesos dentro del ciclo de fabricación, el responsable de cada secuencia o proceso, los criterios de conformidad del producto y la gestión correcta del defecto detectado.

Los inconvenientes que presenta es que el método de autocontrol corre el riesgo de automatizar excesivamente la calidad fuera de un sistema de calidad total si las funciones individuales no están bien integradas en un contexto de mejora claramente definido.

El aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad se basa en la teoría de que la gestión correcta de un proceso consiste en su normalización. Con este método, podemos afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que se ha normalizado el proceso y se ha verificado el cumplimiento de la Norma. La calidad del producto está asegurada.

Estamos ante un método orientado a los procesos operativos, y la definición de representación escrita de estos procesos que sirve de guía para su cumplimiento. Aquí ya no se busca detectar o corregir los errores, lo que se pretende es hacer las cosas bien a la primera cumpliendo lo que está escrito.

Este planteamiento es el que subyace en los sistemas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000 y otros.

La gestión de la calidad

En los modelos anteriores, el tratamiento de la calidad sólo se entiende para aquellos procesos productivos que están directamente vinculados al ciclo de fabricación. Cuando hablamos de gestión, estamos incluyendo dentro del espectro de la calidad a todos los procesos de la empresa, sean o no operativos.

La gestión de calidad es un enfoque global que viene determinado por una especial concepción del producto. Aquí, por producto se entiende el resultado del trabajo de cualquier persona, sea cual sea su lugar en la cadena de producción; luego, hay productos externos y productos internos. Del mismo modo, este proceso consiste en un método orientado a la satisfacción del cliente, y por cliente entendemos cualquier destinatario de un trabajo anterior, sea otra unidad funcional, departamento, persona, etc. o bien sea al cliente final.

El objetivo de la gestión es el de aseguramiento: seguimos buscando asegurar la calidad del producto por la vía de asegurar la calidad de los procesos. En la medida que el producto es el resultado de cualquier actividad de la organización, la calidad afecta a todos los procesos sin distinción y se orienta a las necesidades del cliente interno y externo. Para que la gestión de la calidad sea posible y en la medida en que ésta afecta a



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

todas las actividades de la organización, la participación activa de todo el personal es absolutamente necesaria a todos los niveles.

Pero la idea de gestión de calidad introduce otro valor añadido de aseguramiento: el concepto de objetivo de mejora continua. Para evolucionar y mejorar por sí mismo, este enfoque exige una actitud de auto análisis y de proposición de objetivos permanentemente. No es necesario haber detectado un error o una falta de previsión para iniciar una acción correctora o preventiva; bastará no alcanzar los objetivos propuestos para que se desencadenen los mecanismos de intervención y mejora. En definitiva se actúa no sólo porque hay defectos sino porque no se cumplen los objetivos propuestos.

*"La gestión de la calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad en el marco del sistema de calidad."*²²

Sistemas de Calidad

En administración de organizaciones, la visión sistémica exige que al decidir se tome en cuenta todo el proceso del sistema examinado y las influencias recibidas de otros subsistemas o del entorno. La Teoría de Sistemas indica que en la organización considerada como sistema, deben identificarse los subsistemas componentes, por ejemplo: subsistema organización, subsistema de dirección, subsistema de planificación y otros. El sistema organización debe ser considerado interactuando en un entorno o contexto. También debe considerarse la existencia de un sistema de información que comunica a todos los sistemas entre sí y con el entorno

*"Un sistema de la calidad es la estructura organizativa, procedimiento, procesos, y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad"*²³

Existen diferencias entre los términos sistema de gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad pero ambos son conceptos complementarios, no excluyentes. Un sistema de calidad no es sino un conjunto de actividades de planificación, control y mejora de la calidad en el seno de una organización. Ello implica el uso de métodos para gestionar el suministro de productos o servicios teniendo en cuenta variables como las siguientes,

- ✓ Adecuación de los productos o servicios a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Errores apreciados durante el proceso de fabricación.
- ✓ Productos defectuosos

²² ISO 8402:1994

²³ ISO 8402:1994



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- ✓ Objetivos
- ✓ Reclamos recibidos
- ✓ Control de procesos y actividades.

Analizar, sintetizar y revisar todas estas variables requiere gestión propia individualizada. Esta gestión exige una documentación de todo el sistema, unas estadísticas periódicas, un control de los procesos, un personal cualificado, y unas pautas de participación generalizadas. El resultado final es garantizar que los productos /servicios suministrados guardan los niveles de calidad requeridos.

“El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de la calidad y demostrables para proporcionar la confianza adecuada de que una entidad cumpliera los requisitos para la calidad”²⁴

El modelo ISO 9000 no es más que el sistema de gestión basado en el aseguramiento.

La estructura que tienen los sistemas de aseguramiento de la calidad descansa sobre dos pilares básicos,

a) *Escritos*: una documentación que describe el sistema en todas sus dimensiones: política, objetivos, procedimientos, instrucciones, controles, acciones correctoras y preventivas y un manual de procedimientos del sistema de calidad.

b) *Físicos*: que comprende aspectos técnicos y aspectos humanos. Los primeros hacen a la adecuación de los locales, la revisión de maquinaria, y los instrumentos de control, entre otros. El segundo hace a la capacitación del personal, a su motivación, a su formación profesional.

La Calidad Orientada Al Cliente

“Calidad es el conjunto de características de una entidad que le conceden la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”²⁵.

Las necesidades establecidas o reglamentadas suelen manifestarse en la oferta o en la demanda o en ambas a la vez. Responden a criterios objetivos y tangibles, como pueden ser las prestaciones o el precio del bien, y definen los estándares mínimos que justifican la compra del mismo por el cliente.

²⁴ ISO 8402:1994

²⁵ ISO 8402:1994



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Las necesidades implícitas consisten en requerimientos no especificados de forma explícita por el cliente o suministrador, pero que con todo, el cliente espera verlas satisfechas. Son requerimientos no regulados por un contrato. Y precisamente este valor es lo que distingue la calidad de un bien por encima de los demás.

Estas necesidades implícitas responden a criterios de satisfacción del cliente, suelen ser cambiantes y dependen del lugar, el momento, las circunstancias en las que nos encontremos. La accesibilidad del personal en contacto con el público, su amabilidad, la rapidez de respuesta, el grado de información ofrecido, la disponibilidad horaria, etc., son algunos ejemplos de los que hoy entendemos por necesidades implícitas.

A unos determinados niveles de calidad, estas necesidades implícitas son las que determinan decisivamente el grado de satisfacción del cliente.

Para satisfacer estas necesidades implícitas el suministrador del producto/ servicio deberá forzosamente contar con las habilidades y actitudes del personal.

La satisfacción de estas necesidades implícitas por el suministrador representa valor añadido al cliente. El término valor es interpretado como la cualidad de un producto o servicio que se aprecia de forma positiva, teniendo en cuenta el efecto que todos los atributos provocan en el grado de satisfacción. Las manifestaciones más usuales de este valor son la tranquilidad, la seguridad, el status o el prestigio asociado al producto o servicio.

Partiendo de la idea de que un producto o servicio es el resultado de una secuencia de proceso, es necesario identificar cuáles son las actuaciones internas de la empresa que contemplan ese valor y cuáles no. Este acto de discriminación hará necesario plantearse la necesidad de modificar, rediseñar o incluso eliminar las últimas.

Joseph M. Juran. Programa Trilogía De La Calidad

Una de los grandes aportes de Juran a la gestión de la Calidad es un método para determinar los costes de la calidad y los criterios para medir los costes de un programa de calidad. Desarrolló un concepto llamado *Company Wide Quality Management (CWQM)* que involucraba directamente a los directivos en los objetivos, responsabilidades y seguimiento de la mejora de la calidad. Este concepto daba por sentada la idea de que la calidad es absolutamente indelegable.

Para Juran, la gestión de la calidad es una responsabilidad de la alta dirección, a la cual le corresponde emprender todos los programas de control de la calidad. Detecta la necesidad de crear un ámbito para la gestión de la calidad de empresa.

Con la finalidad de sistematizar la gestión de la calidad, Juran propone seguir un método que se conoce como *trilogía de Juran* y se basa en lo siguiente,



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

1° planificación de la calidad

2° control de la calidad

3° mejora de la calidad.

1° Planificación de la calidad para determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacer aquellas. Los pasos a seguir son,

- ✓ Determinar quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.
- ✓ Diseñar el producto que reúna las características adecuadas a las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar los procesos que permitan conseguir dichas características con el objeto de satisfacer al cliente, no sólo en el momento de la entrega del producto, sino durante toda la vida útil de este.

2° Control de la calidad: Consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para luego actuar reduciendo las diferencias. Se trata de comprobar que lo realizado se ajusta a lo planificado. Los pasos son

- ✓ Evaluar el comportamiento real de la calidad y compararla con los objetivos propuestos.
- ✓ Actuar para corregir las desviaciones.

3° Mejora de la calidad: Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso permanente cuyos pasos son,

- ✓ Establecer la infraestructura necesaria para conseguir sistemáticamente la mejora de calidad con una periodicidad anual.
- ✓ Identificar y seleccionar lo que es prioritario para mejorar.
- ✓ Designar el equipo de personas responsable de llevar a cabo el proyecto de mejora.
- ✓ Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Juran propone impulsar la mejora continua de la calidad repitiendo este proceso constantemente como si se tratara de un ciclo. Para ello destaca la necesidad de un liderazgo y un compromiso de la dirección que fomente la orientación de los trabajadores hacia los objetivos de calidad.

W. Edwards Deming

Eduardo Deming, estadístico e ingeniero norteamericano que después de la segunda guerra mundial es invitado a Japón para colaborar como consultor en materia de calidad.

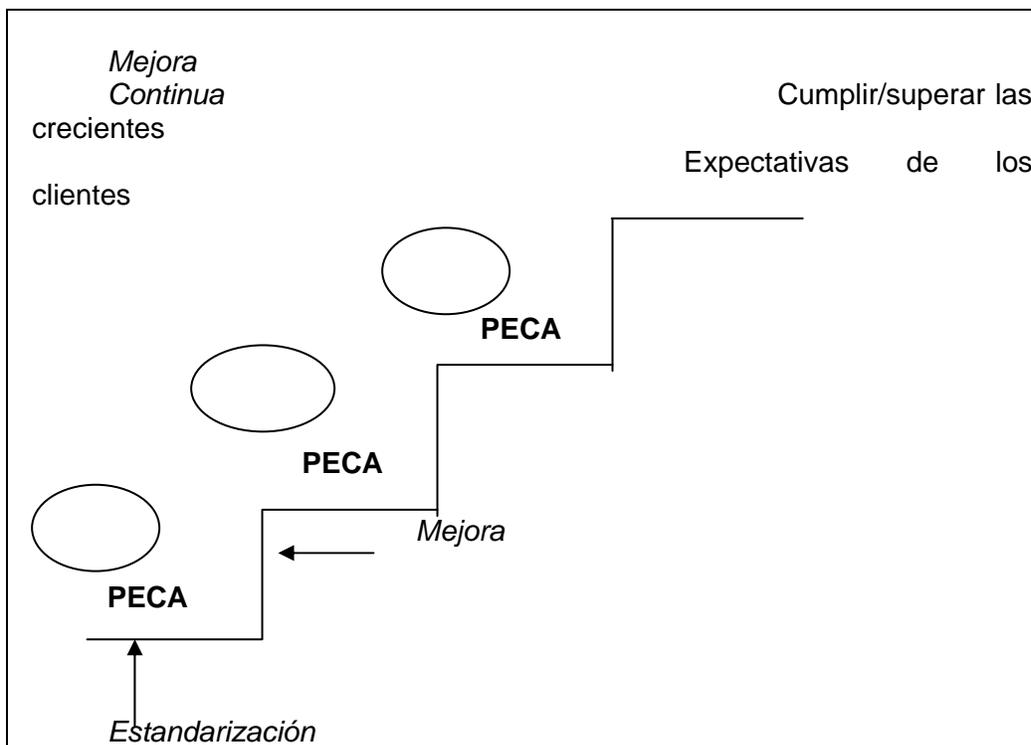
En 1951 se instaura el premio Deming como un reconocimiento a las empresas japonesas por sus avances en materia de calidad basados en el principio de que todos los procesos son susceptibles de sufrir disminuciones de la calidad cuando se producen variaciones en los mismos, y si estas variaciones se gestionan debidamente, los niveles de calidad no sólo no disminuyen sino que aumentan.

La mejora continua se basa según Deming en los siguientes principios,

- ✓ La estadística es la base para medir la variabilidad de los procesos.
- ✓ La mejora continua de la calidad, para ver redefinir los sistemas de procesado.
- ✓ El ciclo PECA o ciclo Deming permite lograr una mejora continua, siendo que (Ver Cuadro),
 - P) Plan: elaborar los cambios basándose en datos actuales
 - E) Ejecución: ejecutar el cambio
 - C) Control: evaluar los efectos de recoger los resultados
 - A) Actuación: estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES



El ciclo PECA representa a la búsqueda interminable de la perfección a través de la repetición constante del ciclo.

Ellos son,

1. Crear el propósito constante de mejorar continuamente los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía creada en Japón.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

3. Cesar la dependencia en la verificación en masa: darle prioridad a la calidad del producto
4. Acabar con las ofertas de contratos a bajo precio; a cambio, requerido ofertas en la que la calidad sea significativa y guarde relación con el precio.
5. Mejorar constantemente todos los procesos para la administración, la producción de los servicios.
6. Institucionalizar métodos modernos de adiestramiento para todos, incluidos los directivos.
7. Desarrollar un liderazgo que ayude a las personas a mejorar su trabajo.
8. Eliminar el miedo de fomentar la comunicación bidireccional.
9. Romper las barreras entre departamentos y áreas del staff.
10. Eliminar mandatos basados en una posición de fuerza; esto sólo crea situaciones adversas.
11. Eliminar objetivos numéricos o cifras y el estilo de liderazgo paternalista.
12. Destruir barreras del orgullo en las relaciones laborales, incluyendo los reconocimientos anuales y la gestión por objetivos.
13. Fomentar la formación y auto mejora individual.
14. Definir un compromiso permanente de la alta dirección para mejorar de forma constante la calidad de la productividad, así como para implantar todos estos principios.

Karou Ishikawa y los Círculos de Calidad

Ishikawa, ingeniero japonés, hace aportes al desarrollo de una estrategia de calidad específicamente japonesa. Una gran particularidad del acercamiento japonés consiste en la implicación de la calidad, no sólo de arriba a abajo de la organización, sino también del principio al fin en el ciclo de vida del producto. Fue el introductor de los denominados círculos de calidad cuya influencia alcanzó a más de 50 países. Se trata de un método de grupo por el que varios trabajadores (como máximo diez) de una línea se agrupan con el fin de canalizar y solucionar problemas cotidianos de su trabajo diario.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Consiste en control de la calidad total, algo que debe ser aprendido no sólo por directivos y mandos intermedios sino por todos los trabajadores de la organización. Según Ishikawa no es necesario el departamento de calidad. Es necesario que los trabajadores de todos los departamentos trabajen en equipo. El control de la calidad total afecta a toda la organización y exige que el tratamiento de la calidad total ocupe un lugar preeminente en las prioridades de la misma. Se considera la calidad total como un objetivo a largo plazo que aprovechar las habilidades de todos los miembros de la organización. Tienen una doble finalidad: contribuir al desarrollo y mejora de la empresa y proporcionar a los trabajadores una oportunidad para participar de forma creativa en asuntos relacionados con sus áreas de trabajo

Los Círculos De Calidad se basan en las siguientes reglas,

- ✓ La participación en un círculo de calidad es voluntaria aunque se espera la participación activa de todos los participantes.
- ✓ Las formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa.
- ✓ Se resalta la importancia del compromiso de los directivos de nivel medio y alto.
- ✓ Los proyectos de mejora pueden ser iniciativa tanto de los trabajadores como de los directivos.
- ✓ Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros.

La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del círculo de calidad.

Kaizen

El Instituto Kaizen fue fundado en 1986 y tiene por objeto ayudar a las empresas occidentales a introducir el método Kaizen. Kaizen significa mejora continua implicando a directivos y trabajadores indistintamente. El método que propone se conoce como filosofía de las cinco **S** (en japonés) y se prevé para todos los niveles y personas de una organización,

1. Disposición metódica (*Seiri*): establece la necesidad de distinguir entre lo necesario y lo prescindible. Todos los documentos, herramientas, equipo y cualquiera otros recursos que sean prescindibles para el desarrollo del trabajo deberán eliminarse.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

2. Orden (*Seiton*): exige que todos los recursos empleados en el proceso deben encontrarse en su sitio asignado de modo que sea localizado y empleado lo más rápida y eficazmente.
3. Limpieza (*Seison*): consiste en mantener todos los equipos y herramientas en un estado de conservación óptimo, así como en limpiar y ordenar las áreas de trabajo.
4. Estandarizar (*Seiketsu*): pretende desarrollar estándares y procedimientos en todas las tareas y actividades relacionadas con el proceso.
5. Disciplina (*Shitsuke*): debe asegurarse de que todo el personal que participa en el proceso comprende y emplea a los estándares y procedimientos establecidos. (Badía Jiménez: 1998 [3])

El Sistema De La Calidad En La Empresa

Implementar un sistema de calidad significa sistematizar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo, y minimizar su variabilidad. Partiendo de un modelo basado en el aseguramiento de la calidad, las acciones a emprender se pueden sintetizar en las siguientes,

1. Fijar una política rectora de la calidad según la actividad, la cultura, los valores de la organización, la misión.
2. Marcar objetivos con base en la política de calidad establecida.
3. Programa de calidad: Establecer una planificación para la consecución de esos objetivos.
4. Definir, desarrollar y documentar el sistema de calidad. Esto es fijar su alcance, analizar cada procedimiento, desarrollarlo por escrito, crear registro de documentos, manuales de procedimiento, etc.
5. Mantener el sistema mediante acciones continuas como la revisión de los procedimientos, la detección de no conformidades, auditorías internas, aplicación de medidas correctoras entre otros puntos.

Para la realización de las dos primeras correspondientes a políticas y objetivos corresponden al órgano de dirección y sus resultados tendrán un carácter rector sobre el resto. La tercera es una parte fundamental del sistema, contiene la planificación de todos los procesos de la empresa y comprende todas las etapas del ciclo productivo. Las dos últimas corresponden al departamento responsable de la calidad de cada organización y deben estar documentadas formando el soporte escrito del sistema y de las herramientas para asegurar la efectividad del mismo.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Para que un sistema de calidad funcione es necesario que reúna las siguientes características,

- ✓ Que afecte a todos los elementos de la organización que se quieren asegurar: clientes, personal, producto, procesos y equipos.
- ✓ Que sea entendido y llevado a la práctica por todo el personal implicado en los procesos.
- ✓ Que guarde una proporcionalidad con los objetivos perseguidos por la dirección.
- ✓ Que lleve a una mejora continua en los índices de calidad: ahorro de costos, reducción de reclamos, etc.
- ✓ Que cubra las expectativas de los clientes.
- ✓ Que sea sensible a los cambios en la organización y en el entorno que se van produciendo.

Los objetivos inmediatos que debe perseguir un sistema de calidad son,

- ✓ Prevenir la existencia de variaciones o desconformidades en todo los procesos asegurados.
- ✓ Detectar lo antes posible las variaciones producidas.
- ✓ Aplicar medidas correctoras sobre las mismas para que no vuelvan a ocurrir.

La Organización Internacional de Normalización, en inglés: International Standard Organization (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Los comités técnicos de ISO llevan a cabo el trabajo de elaboración de las Normas Internacionales. Todos los organismos miembros interesados en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tienen el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

Los Proyectos de Normas Internacionales (DIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.
Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)
investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

El modelo ISO 9000 es un modelo basado en el aseguramiento de la gestión de calidad de las empresas, que además de regular el conjunto de actividades de planificación, control y mejora de la calidad, lo que denominamos gestión de la calidad; contempla el control y prevención de errores, lo que conocemos con nombre de aseguramiento.

La finalidad de la norma ISO 9000 es la de establecer los requisitos de un sistema de calidad aplicables para demostrar la capacidad de un suministrador para diseñar y suministrar un producto conforme.

Las normas internacionales del grupo ISO 9000 se aplican sobre cualquier Organización y dentro de cualquier sector económico.

La satisfacción del cliente se produce gracias a la interacción de cuatro elementos o agentes,

1. La dirección, responsable de establecer políticas y objetivos de calidad y de comprometerse con ambos.
2. Los recursos humanos y materiales de la organización, siendo el conjunto de personas el recurso de mayor importancia de la organización.
3. La estructura del sistema de calidad: La organización de servicios debería desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de la calidad mediante el cual se puedan cumplir las políticas y objetivos de la calidad fijados para el servicio.
4. La relación con los clientes.

7.2 Indicadores Del CMI:

- Se han identificado los procesos que aportan valor al cliente
- Se han determinado factores de cambio de lo que es valor para el cliente
- Se analizaron los costos del proceso, en relación a su aporte de valor
- Se han identificado clientes, proveedores y responsable del proceso
- Relación GG/ facturación total
- GG x empleado
- Errores en el proceso administrativo
- Entrega en tiempo y forma
- Atención al cliente en tiempo y forma
- Cola en la caja
- Plazos de entrega de pedidos
- Fallos en insumos y materiales



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- Plazo de entrega de insumos y materiales
- Rotación de stock
- Stock mínimos y/o medio
- Productividad de los operarios
- Productividad del capital
- Antigüedad del capital
- Renovación de máquinas obsoletas
- Errores en la fabricación
- Productos con fallas
- Plazo de respuesta en el servicio postventa
- Errores en la reparación o servicio post venta
- Costo del servicio postventa
- Disponibilidad de la info
- Accesibilidad de empleados a la info
- Ordenadores x empleado
- Inversiones en IT
- Mejoras y actualizaciones en las PC
- Estado y capacidad de las PC
- Emisiones y contaminación medioambiental de la producción y desechos industriales
- Impacto ambiental del uso del producto, de su envase
- Cumplimiento de normas y standares medioambientales
- Están previstos procesos de mejora de calidad y/o de cero defectos, prevención de errores, etc
- Están previstos procesos para agregar valor al cliente

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

8. La Responsabilidad Social Empresaria²⁶ y el CMI

En una economía de mercado la empresa es la unidad de producción de riquezas, bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de las familias, unidades de consumo o consumidores en el mercado. Compete al empresario, a su dirección y gestión el organizar los factores productivos (naturaleza, trabajo, capital y tecnología) **para producir bienes y servicios destinados al mercado.**

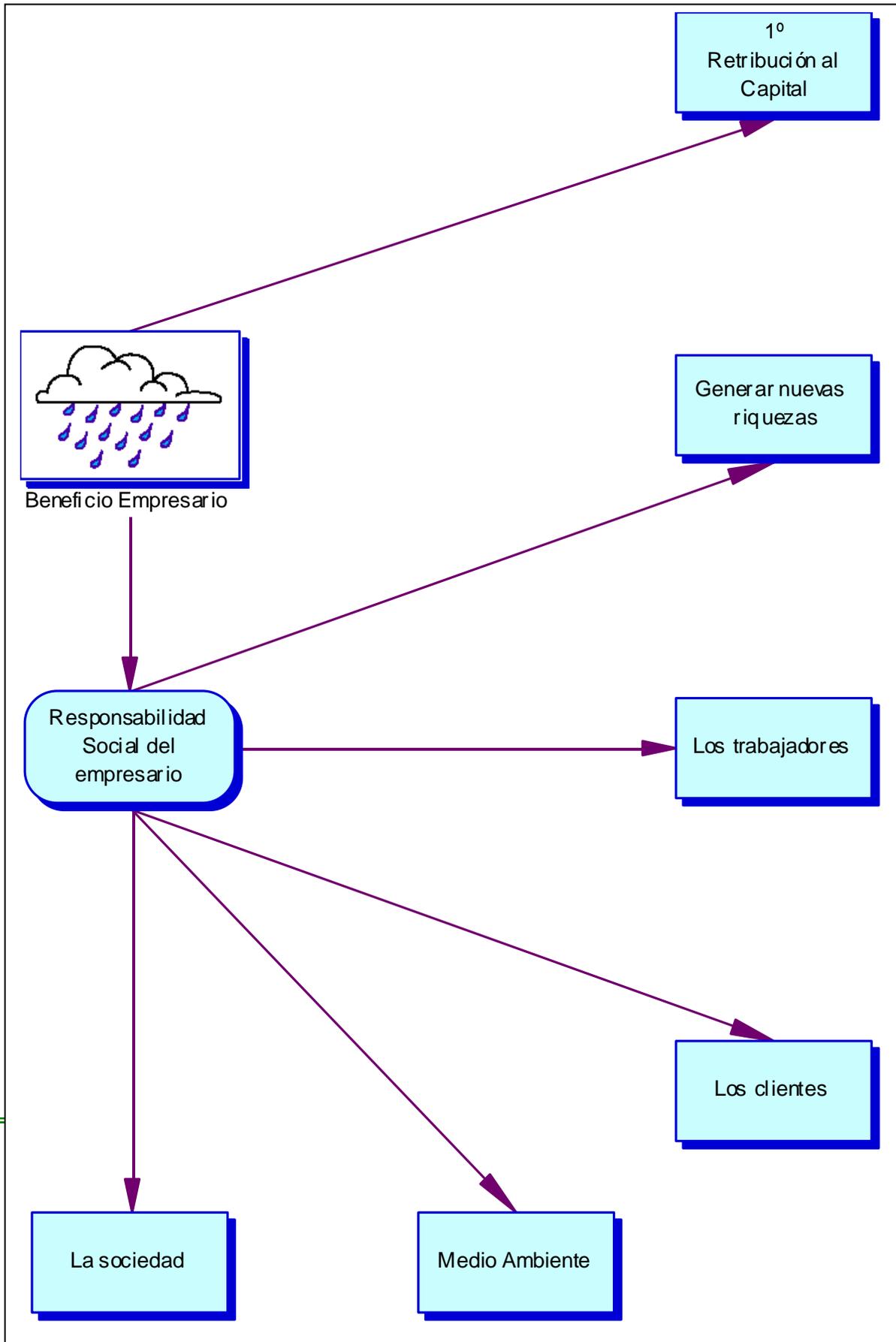
El empresario necesita **un capital** propio o ajeno para iniciar un proceso productivo. Se trata de los medios o instrumentos de producción, equipos y maquinarias, lugar físico donde ubicarlas, existencias de materias primas, posibilidad de retribuir el trabajo humano y todo lo necesario para desarrollar su proyecto.

Aquel que inicia un proyecto de esta naturaleza es normal que busque un aliciente para su riesgo de colocar el capital (podría haberlo destinado a colocaciones no productivas) y una retribución a su tarea de organizar el proceso productivo. La respuesta al riesgo y la retribución al empresario es el **beneficio**. El beneficio corresponde en primer lugar al empresario por la inversión de capital más allá de la llamada “responsabilidad social” hacia sus trabajadores, sus clientes, el Estado, otras empresas y organizaciones y la sociedad en general. Salvada la responsabilidad social, o bien común que se antepone al bien particular del empresario, es el beneficio el que permite generar ahorro y crear más adelante nuevas inversiones, es decir nueva riqueza. (Ver **Cuadro**)

²⁶ Stamato, Silvia: 2007. El Desarrollo en el escenario de la globalización. Buenos Aires: Universidad Libros



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES





Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

8.1 Responsabilidad Social hacia los propios empleados

En efecto, el beneficio empresario es condición o aliciente de la inversión de capital destinada a la producción de bienes y servicios. Es por esta razón que el beneficio empresario es en primer lugar la retribución al capital invertido a la vez que desencadena la **responsabilidad social** del empresario.

En primer lugar el empresario tiene responsabilidad social hacia las personas que de él dependen directamente a través del **trabajo asalariado**. Efectivamente se desprenden de la relación laboral una serie de derechos y obligaciones mutuas entre empresario y trabajador. Las obligaciones que encarnan responsabilidades y de las cuales se desprenden derechos para las partes, en el caso del empresario tienen que ver con el pago del salario digno, las cargas sociales, el resguardo de la fuente de empleo, la capacitación y las condiciones laborales entre otras. Esta obligación del empresario se genera en su superioridad natural dentro del orden económico por el hecho de ser poseedor de riquezas. Como aclara Julio Meinvielle,

*“Aquí está en juego la superioridad económica que sin lugar a dudas atribuye a una de las partes el hecho de tener propiedad sobre una riqueza... y la inferioridad que por el contrario determina en el personal contratado, su condición de no disponer más que del trabajo de sus manos (o la energía de su inteligencia)... Por otra parte, la participación proporcional en los beneficios de la empresa corresponde al personal a sueldo o a jornal por efectos de la ley de reciprocidad en los cambios que exige siempre que la producción sea repartida entre todos los que han contribuido a crearla. Ello se desprende del de la naturaleza misma del intercambio que se verifica en el cuadro social”.*²⁷

Además si contempla el gasto en salarios como un costo de producción e intenta disminuirlo, no debe olvidar que el empleado es consumidor en el mercado. Entonces, *“si en cuanto productor debe reducir los gastos de sueldos y jornales, en cuanto vendedor debe ampliarlos para que, al aumentar la demanda, suba el precio de venta de su producción”.*²⁸

8.2 Responsabilidad social de generar nuevas riquezas

De aquí se desprende una segunda responsabilidad social, el ahorro de parte de esos beneficios para poder reinvertirlos, **generar nuevas riquezas**, permitir que la empresa crezca, aumente la productividad, genere innovaciones y avances tecnológicos para subsistir en mercados siempre cambiantes y altamente competitivos y continuar generando empleo. La generación de nuevas riquezas y el avance científico y tecnológico debe hacerse privilegiando a las pequeñas y medianas empresas que son las que concentran la mayor cantidad de empleo y evitando la concentración económica. Esta

²⁷ Meinvielle, Julio. Conceptos Fundamentales de la Economía. Pág. 139 y 140

²⁸ Meinvielle, Julio. Op. Cit. Pág 141



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

creación de riqueza hará posible que aumente el ahorro en todos los estratos sociales por la repartición proporcional del aumento de la producción y del aumento de la productividad del trabajo y a los asalariados les será más fácil acceder a la propiedad privada de diversos bienes, sea de consumo o de capital.

Para que esto sea posible es necesario que **el crédito** recupere su función primaria de sustentar el crecimiento sostenido de una economía conjugado con la tendencia al pleno empleo y la distribución equitativa de la riqueza. El fin del crédito no tiene por que ser exclusivamente aumentar indefinidamente los grandes capitales y concentrar riquezas sino mejorar el rendimiento de los factores productivos y redistribuir las riquezas. En esto tiene responsabilidad el Estado, asegurar una adecuada política monetaria que permita la participación de todos los sectores sociales en el ingreso nacional y también las entidades financieras. Como vinimos diciendo, éstas han desequilibrado los mercados asegurando las utilidades a su favor en respuesta a sus propios intereses y perjudicando a las naciones en vías de desarrollo con consecuencias sobre todo a nivel social. Es necesario poner límites al sector financiero para que se subordine al económico en apoyo de las diversas ramas de producción como vía de solución al problema del desarrollo.

8.3 Responsabilidad social hacia sus clientes

El empresario tiene responsabilidad social también hacia sus clientes, en cuanto a la calidad de los bienes y servicios que les brinda en el mercado. Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado. Distinguimos dos acepciones del término. Calidad expresa un nivel de excelencia comparativo con relación a otros competidores (calidad relativa), y por otra parte expresa un nivel cuantitativo conocido mediante evaluaciones técnicas (nivel de calidad).

De estas aproximaciones se desprende una cierta responsabilidad que ostentan las empresas para que todos sus productos o servicios cumplan unos niveles de calidad. Estos niveles o parámetros deben especificarse a priori. Si bien existe también una responsabilidad en la actuación de los propios clientes que son responsables de especificar correctamente los atributos del producto o servicio demandado en sus pedidos. Sin embargo la responsabilidad de la empresa es mayor: el cliente muchas veces no está preparado para conocer dichos atributos y podría ser manipulado por información no veraz o contradictoria.

En efecto, la calidad que el cliente percibe en un producto o en un servicio se basa en atributos tangibles del producto o servicio, como por ejemplo en la aptitud para el uso, eficacia, la durabilidad, garantía, el precio. Todos estos atributos en conjunto le dan un valor concreto al bien adquirido. También se suman otros atributos de carácter intangible, los cuales también crean un valor asociado al producto o servicio como por ejemplo prestigio, ilusión de poseer el bien, buen trato, entre otros.

En una empresa que produzca un bien en particular, los esfuerzos pueden concentrarse en el producto final. En una empresa que presta un servicio puro, el esfuerzo deberá



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

concentrarse en las personas y en su capacitación. La calidad consiste en hacer mejor aquello que veníamos realizando.

8.4 Responsabilidad hacia la sociedad

El empresario es en última instancia responsable hacia la sociedad en cuanto contribuye a la redistribución de la riqueza generada entre todos los sectores de la sociedad, directamente según dijimos a través del pago del salario y de las condiciones laborales, y a través de la inversión, la creación de riqueza, la producción y venta de bienes y servicios de calidad.

Indirectamente el empresario contribuye a la redistribución de la riqueza y por lo tanto subsiste la obligación hacia la sociedad del pago de los **impuestos** al Estado. Es responsabilidad del Estado el devolverlos a la sociedad en forma de servicios que permita una participación de todos en las riquezas generadas, hospitales, servicios públicos, mantenimiento de espacios públicos, educación, espacios de esparcimiento público, etc.

En última instancia si aún subsisten condiciones de extrema pobreza el deber de **aliviar la pobreza** con obras de caridad o solidarias subsiste para el empresario como para todo miembro del orden social que revista condiciones de superioridad en el aspecto económico. Sin embargo, se debe considerar que las donaciones a organismos solidarios o de calidad apenas compensan los daños cuando la gran corporación asfixia a sus competidores pequeños, rebajan los salarios de sus propios empleados y obliga a sus competidores a rebajarlos a su vez.

8.5 Responsabilidad en el cuidado del medio ambiente

En la escala de responsabilidades sociales de la empresa es prioritario asimismo, el respeto a la naturaleza, el medio ambiente y el cuidado debido a los recursos que aquella genera. De otro modo se comprometen gravemente el desarrollo y bienestar de las generaciones futuras.

Efectivamente, la naturaleza exige respeto. Por lo tanto se debe tomar conciencia de que no se pueden usar descontroladamente y según intereses meramente económicos, los recursos naturales. Usar los recursos como si fueran inagotables, pone en peligro serio su futura disponibilidad, con terribles consecuencias que se están observando, sobre todo para los países menos desarrollados.

Además una seria amenaza se cierne sobre la calidad de vida de zonas con procesos de industrialización desordenados, en peligro de contaminación ambiental y por ende con graves consecuencias sobre la salud humana. Así es que decía Juan Pablo II en 1989,

“En la raíz de la insensata destrucción del ambiente natural hay un error antropológico, por desgracia muy difundido en nuestro tiempo. El hombre, que descubre la capacidad de transformar y, en cierto sentido, de crear el mundo con su propio



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

trabajo,... Cree que puede disponer arbitrariamente de la Tierra, sometiéndola sin reservas a su voluntad...²⁹

Teniendo en cuenta que la tierra le fue dada al hombre en la creación, la empresa debe colaborar con el cuidado de los recursos naturales limitados, sobre todo los no **renovables**, evitar la contaminación ambiental e invertir en el tratamiento de desechos industriales, invertir en investigación para el reemplazo de recursos no renovables por otros que sí lo sean.

8.6 Indicadores Del CMI:

Por grupos de interés:

1. Clientes:

- Fortalece su confianza mediante acciones de marketing
- Utiliza insumos de calidad en la elaboración del producto
- Ofrece productos de acuerdo a las necesidades de sus clientes
- Existen políticas de “escucha activa” de quejas y reclamos
- Se busca la mejora continua para atender las necesidades del cliente
- Existe una política de precios justos y competitivos
- Los productos se adaptan al segmento del mercado

2. Accionistas e inversores:

- Se procura el compromiso de accionistas inversores y directores con la RSE
- Se retribuye la inversión con justicia
- Se distribuye parte de las utilidades a los colaboradores
- Se integra la misión/visión/valores a las inversiones
- Se establecen proyecciones y se analiza el largo plazo

3. Empleados:

- Se cuenta con definición y perfil de puestos integrado a la misión/visión/valores
- Se realiza el proceso de búsqueda de personal acorde a lo anterior
- Se realizan acciones para fomentar el respeto y la integridad de las personas
- Se establecen políticas de horarios flexibles para atender obligaciones familiares
- Se realizan planes de carrera
- Se incentiva el desarrollo personal, la formación y capacitación profesional
- Existe un sistema de sueldos, beneficios e incentivos que respeta la equidad entre las personas y su divinidad como persona humana

²⁹ Juan Pablo II. Centesimus Annus. N° 37



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

- Se aplica la evaluación de desempeño para el sistema de incentivos y beneficios
 - Reglas de despido claras
 - Mecanismos transparentes de liquidación
 - Motivación para disminuir desechos, reciclar y reutilizar materiales
 - Reducir la utilización de elementos tóxicos
 - Se promueven programas de salud e higiene laboral
 - Se previenen enfermedades y riesgos laborales
 - Se promueve el ahorro de energía eléctrica
- 4. Proveedores:**
- Se eligen los proveedores de acuerdo a los valores de la empresa
 - Se realizan los pagos en tiempo y forma
 - Se mantienen condiciones justas de competencia
- 5. Competidores:**
- Se respetan las marcas y registros industriales de productos
 - Se rechazan prácticas de robo, contrabando, etc
 - Se respeta la competencia
- 6. Sociedad:**
- Se pagan los impuestos en tiempo y forma
 - Se colabora con el desarrollo local
 - Se colabora con programas de trabajo comunitario, educación ambiental, cuidado de medio ambiente y infraestructura
 - Se invierte en I&D
 - Se diseñan productos amables con el medio ambiente
 - Se reconoce el impacto de la empresa en el medio ambiente actual y futuro
 - Se manejan y procesan adecuadamente los residuos y se tratan de disminuir las emanaciones tóxicas
 - Se busca asesoramiento en estos aspectos



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

9. El uso apropiado de estándares y estadísticas

Es necesaria la validación de los indicadores y porcentajes que se aplicarán en el cuadro de mando. Si se cuenta con datos históricos el proceso de validación se realizará siguiendo la evolución de los últimos períodos de los conceptos a analizar

Si no se cuenta con esos datos se hará necesario un análisis de la realidad contextual tomando en cuenta la evolución en la industria competidores. Clientes, proveedores, etc

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES.

Paraguay 1401, Piso 9. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (1057)

investigacion@uces.edu.ar



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

10. La implementación del CMI

Siguiendo a Andreu Alabarta se sugiere el siguiente proceso de implementación de un cuadro de mando:

- ¿se puede realizar internamente o es preciso recurrir a consultor externo?
- Análisis de situación. FODA
- Determinación de objetivos claros y precisos en vertebración con la cultura organizacional
- Establecimiento de la cadena de medios a fines, objetivos que no sean contradictorios entre sí y que objetivos deben lograrse primero para poder lograr otros
- Establecer metas que se deriven de esos objetivos y que expresen el cuánto y el cuándo. Es decir cuantificar en la medida de lo posible y establecer metas de corto y mediano alcance.

10.1 La determinación de Objetivos

Los objetivos describen estados deseados de la organización y el grado hasta el cual se desea llegar. *Los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser.* Los objetivos deben ser cuantificables. Se pueden establecer objetivos para todas aquellas áreas que la organización considera importantes.

Todo objetivo necesita ser cuantificado para su verificación, expresándolo en porcentaje, moneda, tiempo, etc. Esto implica traducir los objetivos en metas u objetivos de corto plazo. Por ejemplo: “Deseamos ganar el...% del mercado para el año próximo”

Las metas deben direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos y no pueden contradecirse entre sí.

Es posible fijar objetivos cualitativos cuando no pueden expresarse cuantitativamente. Por ejemplo: “La empresa no se interesa en negocios en el sur del país.”

Eliminar conflictos entre metas.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

4.2 La Definición de Indicadores del Cuadro de Mando

Un indicador representa un dato de la realidad que nos brinda información necesaria para la gestión y control de la empresa. Este dato será orientador de las medidas a tomar para conducir la empresa.

Cada empresa podrá utilizar indicadores estandarizados (volumen de ventas, rentabilidad, rotación de stock, liquidez y muchos otros) o generar los propios. Los estandarizados, al ser generales, pueden no servir porque no se adaptan convenientemente la realidad de esta organización.

Entonces, lo mejor es definir los propios indicadores, en este sentido lo más conveniente será conocer los puntos y/o procesos clave de la empresa y analizar como medirlos. Todo está en encontrar que variables o magnitudes necesitamos medir y encontrar la forma de hacerlo. Estas dependerán de las características peculiares de la empresa y de su entorno.

Además periódicamente conviene revisar los indicadores en función de la revisión y actualización de objetivos. A consecuencia de esta revisión puede surgir la necesidad de cambiar alguno de los indicadores por otros más convenientes o que muestren mejor la realidad de la empresa

¿Para qué los indicadores? Deben utilizarse para controlar el grado de éxito en la implementación de la estrategia, cómo evoluciona la empresa en comparación con la estrategia fijada, es decir poner a prueba la estrategia, si ésta es válida, si se alcanzó el objetivo para el cual se determinó esta estrategia. Seguramente el “cambio de rumbo en la planificación hará necesaria la sustitución de unos indicadores por otros más adecuados.

4.3. Estrategia. Revisión. Control y Conducción

El siguiente cuadro muestra la interrelación necesaria entre los objetivos de la empresa y el diseño del CMI, a la vez que el proceso circular planificación – control – planificación. Es decir los indicadores del cuadro de mando demostrarán si hay que modificar el rumbo y actualizar estrategia y objetivos



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

Bibliografía

2. Alabarta, Eduardo y Martínez Rafael. (2007). *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC
3. Badía Jiménez. (1998). *Calidad. Modelo ISO 9001*. Madrid: Deusto.
4. Basile, Dante. (1998). *Desarrollo de Proyectos de Emprendimientos PYMES para el Crecimiento*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
5. Cleri, Carlos. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Editorial Granica.
6. Colección de Normas ISO
7. Debeljuh, Patricia. (2009). *El desafío de la ética*. Buenos Aires: Cengage Learning.
8. Doderó, Santiago. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
9. Drucker Peter. (2002). *Escritos Fundamentales del Management*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
10. Drucker, Peter. *La Gerencia, Responsabilidades y tareas*
11. Drucker, Peter. (1994). *La innovación y el empresario innovador*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
12. Drucker, Peter. (1993). *La sociedad Postcapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

13. Drucker, Peter. (1992). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
14. Juan Pablo II. *Centesimus Annus*.
15. Juan XXIII. *Mater et Magistra*.
16. Kotler, Phillips. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
17. López Quintás, Alfonso. (2004). *Liderazgo Creativo*. Buenos Aires: Editorial Hernandarias
18. Meinvielle, Julio. *Conceptos Fundamentales de Economía*. Cruz y Fierro Editores
19. Mintzberg, Henry. (1997). *El Proceso Estratégico de Decisión*. México: Editorial Prentice Hall.
20. Nagle y Holden. (2007). *Estrategias y tácticas de precios*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
21. Ohmae, Keniche. (1998). *La mente del estratega*. Madrid: Editorial Mc. Graw Hill.
22. Pindick, Robert y otros. (2003) *Microeconomía*. Madrid: Editorial Pearson.
23. Santos, José Alberto. (Rec. 2008/09). *Estrategia de 360°*. ebook. Publicado en www.bubkok.es
24. Saporosi, Gerardo. (1999). *Clínica Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Macchi.



Tablero de Comando para el desarrollo estratégico empresarial en PYMES

25. Schein, Edgar. (1984) *Psicosociología de la organización*. Barcelona: Prentice-Hall.
26. Senge Peter y otros. (2004) *La Quinta Disciplina En La Práctica*. Buenos Aires: Editorial Granica
27. Stamato Silvia. (2008) *La Formación del talento en la Pequeña y Mediana Empresa*. X Congreso PYME. Ciudad de Buenos Aires.
28. Stamato Silvia. (2008) *El Desarrollo en el Escenario de la Globalización*. Buenos Aires: Universidad Libro.
29. Stamato, Silvia. – Di Lonardo Graciela. (2009) *El ABC del Gerenciamiento*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.
30. Stamato Silvia. (2010). *Nuevas estrategias para movilizar los RRHH: atracción y retención de talentos. El dilema gerente – líder*. 18º Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. Año del Bicentenario
31. Steiner, George. (1998) *Planeación estratégica*. México: Editorial CECSA.
32. www.buenosaires.gov.ar
33. www.sepyme.gov.ar
34. www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/.../baitec.php
35. www.sepyme.gov.ar/...mapa/006.../informe_op._006__octubre_2008