



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Análisis de factibilidad y permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de Mando Integral

Prester, Diego

2010

Cita APA: Prester, D. (2010). Análisis de factibilidad y permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de Mando Integral. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Administración (MBA)

TESIS

*“Análisis de factibilidad y permeabilidad de las
PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la
implementación del Cuadro de Mando Integral”.*

Autor: Ing. Diego Prester

Tutor: Dra. Patricia Bonatti

Buenos Aires, Septiembre 2010



Agradecimientos

Dedico esta tesis a mi familia y amigos por el gran apoyo y acompañamiento que me brindaron a lo largo de la elaboración de la misma. En especial al Lic. Santiago Videla quien con su sabiduría y amistad logró guiarme y enfocarme en todo momento.

Agradezco también el esfuerzo y dedicación por parte de todos aquéllos que contribuyeron en la elaboración de esta tesis, destacando la labor mi tutora, la Dra. Patricia Bonatti, quien además de ser una excelente profesional es una extraordinaria persona. También agradezco al Dr. Jorge Stern por sus aportes y estímulos para poder concluir el presente trabajo.

Por último, agradezco a todos los profesionales entrevistados y contactados por la colaboración desinteresada y los aportes efectuados con motivo de la realización de esta tesis.



Cláusula de compromiso

"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".



Contenido

1. Síntesis de Contenidos	7
2. Introducción	9
3. Fundamentación del tema de la tesis	11
3.1. Formulación del problema.....	11
3.2. Justificación	12
4. Objetivos de la tesis.....	15
4.1. Generales	15
4.2. Particulares.....	16
5. Metodología para la elaboración de la tesis	17
6. Marco teórico	18
6.1. PYMES.....	18
6.1.1. Características	19
6.1.2. Ventajas y desventajas	19
6.1.3. Clasificación.....	20
6.2. Los nuevos entornos empresariales.....	22
6.2.1. Globalización.....	22
6.2.2. Consecuencias de la globalización en las empresas	25
6.3. La competencia en la era de la información.....	27
6.4. Estrategia.....	31
6.5. Planeamiento estratégico.....	34
6.6. Barreras para implementar la estrategia.....	36
6.7. El Valor y los activos intangibles en las empresas	41
6.8. Sistema de Planificación Tradicional	43
6.9. Nuevo enfoque para medir la actuación de las empresas	44
6.10. El Cuadro de Mando Integral	45
6.10.1. El Cuadro de Mando integral como sistema de gestión	47
6.10.2. El Modelo Actual del Cuadro de Mando Integral	49
7. Análisis de situación	52



7.1. Competitividad de las PYMES. Contexto Internacional	54
7.2. Competitividad de las PYMES argentinas.....	56
7.3. Características de la gestión estratégica en las PYMES argentinas.....	58
7.4. Las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires	61
7.5. Marco legal en la Argentina.....	66
8. Resultados de las entrevistas	69
9. Análisis de la investigación.....	82
9.1. Permeabilidad al uso del CMI	82
9.1.1. Cantidad de empleados	82
9.1.2. Niveles de jerarquía	82
9.1.3. Dispersión geográfica.....	82
9.1.4. Nivel de profesionalización.....	83
9.2. Factibilidad al uso del CMI	83
9.2.1. Visiones y estrategias que no son procesables.....	83
9.2.2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.....	84
9.2.3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo	84
9.2.4. Feedback táctico, no estratégico.....	84
9.2.1. Entendimiento y convencimiento de la dirección	85
9.2.2. Percepción como inversión.....	85
9.2.3. Compromiso del personal	85
9.3. Modelo de evaluación.....	86
10. Conclusiones.....	89
11. Recomendaciones	94
12. Referencias Bibliográficas.....	96
13. Anexos.....	102
13.1. Listado de empresas entrevistadas	102
13.2. Guía de pautas.....	103
13.3. Entrevistas	107
13.4. Mini Grupo.....	171
13.5. Chart	174
13.6. Resolución 24/2001 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa	175



Índice de gráficos y tablas

Figura 1. Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas.	20
Figura 2. Cadena de valor	29
Figura 3. Planificación promedio mundial vs argentina	35
Figura 4. Las cuatro barreras para la implementación de la estrategia.	38
Figura 5. Un sistema de gestión diferente para la implementación de la estrategia	41
Figura 6. Cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.	46
Figura 7. Enfoques para la implementación de un CMI.	48
Figura 8. El CMI como estructura o marco estratégico para la acción.	48
Figura 9. Visión, planificación y acción	59
Figura 10. Trayectoria de la empresa	60
Figura 11. Datos básicos de la ciudad	62
Figura 12. Los grandes números de la economía	62
Figura 13. Empresas porteñas por tamaño y bloques económicos	63
Figura 14. Producto per Cápita (*). Dólar por habitante	64
Figura 15. Composición estructural del empleo	64
Figura 16. Estructura sectorial del empleo porteño. Cantidad de ocupados y participaciones porcentuales.....	65
Figura 17. Financiamiento de la inversión en PYMES.....	66
Figura 18. Atributos cuantificables para la clasificación de las PYMES por rama de actividad económica.	67
Figura 19. Evaluación de la pertinencia y la permeabilidad de la implementación de un CMI en PYMES.	87
Figura 20. Ponderación de barreras para la implementación de un CMI.....	88
Figura 21. Nivel de factibilidad en función de la permeabilidad a la implementación de un CMI	88



1. Síntesis de Contenidos

El presente trabajo de investigación se compone de la integración de elementos que en forma estructurada han contribuido a fortalecer la relevancia y factibilidad del estudio.

Concebida la idea de investigación, planteado el problema y definidos los objetivos, se delinearon dos aspectos centrales. En primer lugar, se procedió a efectuar la revisión de la literatura existente inherente a la problemática de estudio, considerando los antecedentes válidos para el encuadre del mismo. En segundo lugar se realizó un trabajo de investigación exploratorio para analizar la permeabilidad y factibilidad de las empresas PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de Mando integral.

La exposición de los procesos precedentemente descriptos se desarrolla en trece capítulos. A saber:

Capítulo 1: Refiere al resumen de contenidos específicos.

Capítulo 2: Plantea la naturaleza del problema elegido para la investigación.

Capítulo 3: Define la formulación del problema y la justificación del mismo.

Capítulo 4: Establece los objetivos generales y específicos de la Tesis, los cuales se toman como guía para abordar la investigación y así obtener los resultados para la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 5: Describe la metodología utilizada para llevar adelante la investigación aplicada a esta Tesis.

Capítulo 6: Desarrolla el marco teórico, necesario para sustentar la presente Tesis. A efectos de dicha exposición, se consideran aquellos aspectos relacionados con el



planeamiento estratégico y los modelos de gestión en las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Buenos Aires.

Capítulo 7: Desarrolla el análisis de situación y reseña sobre el estado actual de la competitividad y gestión estratégica de las PYMES tanto en el contexto local como global.

Capítulo 8: Muestra los resultados de las entrevistas resaltando los aspectos relevantes de la información obtenida.

Capítulo 9: Expone los resultados de la investigación haciendo hincapié en las variables, obtenidas del anterior capítulo, para determinar la permeabilidad y la factibilidad para la aplicación del cuadro de mando integral.

Capítulo 10: Describe las conclusiones, las cuales fueron derivadas del capítulo anterior y dan respuesta a los objetivos específicos planteados.

Capítulo 11: Dispone las recomendaciones finales sobre tres ejes centrales: la gestión estratégica, la permeabilidad y la factibilidad en la aplicación del Cuadro de Mando integral.

Capítulo 12: Puntualiza la bibliografía utilizada, y las direcciones electrónicas de los sitios de Internet consultadas en la búsqueda de información.

Capítulo 13: Expone el listado de empresas encuestadas, la guía de pautas utilizada, las desgrabaciones grilladas de las entrevistas. Se incorpora además la resolución vigente de la Secretaría de pequeña y mediana empresa.



2. Introducción

Según un informe realizado por la Ministerio de Producción (SEPYME 2008) existen 231.040 empresas PYMES en la Ciudad de Buenos Aires lo que corresponde al 13.68%¹ del total de empresas.

En el imaginario popular, la PYME consiste en un dueño que maneja todo y una estructura de empleados que responden a él. No siempre este funcionamiento es necesariamente eficiente. Consultados, los empresarios, dan cuenta de cómo la coyuntura domina todas sus decisiones. En el mundo se han desarrollado sistemas de gestión para grandes empresas que hacen su funcionamiento cada vez más eficiente. Por lo expuesto anteriormente, este trabajo propone analizar las posibilidades de aplicación del sistema de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) en las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires. Esto significa exponer las características del manejo gerencial y estratégico de las pequeñas y medianas empresas, en función de su permeabilidad y factibilidad a la aplicación del sistema de gestión.

Las transformaciones de la economía Argentina desde inicios de los noventa han definido nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. La profundización de la apertura comercial y la desregulación económica han generado un marco que plantea nuevas demandas de competitividad para las PYMES. Las firmas ven la necesidad de reaccionar no sólo en el corto plazo ante la brusca caída de sus márgenes de utilidad, sino de repensar sus propias perspectivas en horizontes más extensos. Si bien esta situación coloca a todas las empresas ante un nuevo desafío de competitividad, las características y magnitud de las tareas requeridas son claramente distintas en las firmas de diferentes tamaños y sectores.

La profundidad de los cambios presiona a las PYMES no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas. En este

¹ La selección de la muestra se elaboró a partir de información proveniente de las guías de empadronamiento del Censo Nacional Económico 2005 (marco muestral) acotadas a los locales que poseen más de 4 y hasta 250 ocupados.



contexto macroeconómico, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las PYMES. En consecuencia, resulta fundamental avanzar en la comprensión de lo que ello realmente significa a los efectos de orientar correctamente los procesos y las iniciativas de apoyo asociados al logro de dicho objetivo.

Como resultado de las transformaciones registradas en la economía Argentina se aprecia una jerarquización de las diversas áreas de la gestión de la empresa. La transición desde una economía cuasi - cerrada y con elevada inflación hacia un escenario de fuerte presión competitiva y relativa estabilidad macroeconómica, ha provocado un aumento de la importancia relativa de la gestión estratégica global de las empresas, en desmedro de la concentración casi exclusiva en los aspectos financieros de corto plazo que caracterizaron la anterior década.

Este cambio acompaña las tendencias también verificadas en el ámbito internacional, orientadas hacia un mayor interés en las estrategias de las firmas. Los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas son el resultado de un sendero de mediano o largo plazo, en el cual su capacidad de generar respuestas innovadoras es vital.

La lógica de funcionamiento de la economía Argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas PYME se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas en el ámbito internacional.



3. Fundamentación del tema de la tesis

3.1. Formulación del problema

En las últimas décadas del siglo XX las empresas han abandonado el sistema de competencia de la era industrial para entrar en la nueva era de la información, donde ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente con la aplicación de las nuevas tecnologías a sus bienes físicos, sino que además requieren nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

Sobre esto, A.D. Chadler (1990) dijo: *"Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala"*.

Este cambio contextual ha provocado el debate sobre la importancia de desarrollar mejores sistemas de medición empresarial que permitan, por un lado, tener una comprensión más dinámica e integral de los negocios, y por otro lado, acelerar los procesos gerenciales.

Técnicamente una PYME es una organización que según la Disposición Res. N°24/2001 y sus modificatorias del poder ejecutivo, genera entre 3 y 80 millones de pesos anuales según el sector en el que se inscriben. A este tipo de empresas, los cambios mencionados las presionan no solo a que adopten decisiones estratégicas sino que también incorporen nuevas prácticas de gestión, como ser el Cuadro de Mando Integral (CMI), para llevar a una implementación exitosa de las mismas.

Según Kaplan y Norton (2000a): *"El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estratégica"*.



Con frecuencia, las debilidades identificadas en las PYMES en materia de gestión estratégica son el resultado de su comparación con las grandes firmas. Así, generalmente se habla de la falta de formalización de las actividades de planificación estratégica, de la ausencia de planes escritos, proyecciones y metas, etc. Más allá de que dicha descripción sea cierta, es necesario comprender mejor la especificidad de la PYME, la naturaleza del proceso decisorio y de los factores que contribuyen a la capacidad estratégica de las mismas.

3.2. Justificación

A juzgar por el panorama económico actual de la mayoría de los países de América Latina, la pequeña y mediana empresa debe lograr un buen desempeño en los próximos veinte años para impedir que los resultados económicos generales sean insatisfactorios, especialmente en materia de creación de empleos y de distribución del ingreso. No hay otro sector importante con el potencial de generar un gran número de empleos con renta adecuada. La experiencia de otros países muestra que este sector puede cumplir un papel auxiliar relevante en condiciones apropiadas y con un apoyo adecuado. Distintas comprobaciones de los países de la región sugieren que hay un gran potencial en sus sectores de PYMES, pero tanto la experiencia en otras partes del mundo como la lógica económica reafirman que será necesario un sistema de apoyo fuerte y coherente si se quiere aprovechar ese potencial plena y racionalmente. En el pasado, la falta de ese sistema ha sido notoria en la mayoría de los países latinoamericanos y los que no corrijan esta deficiencia pueden sufrir graves consecuencias económicas y sociales.

Los vaivenes económicos de la década del 80 dejó a América Latina con grandes desafíos en los respectivos frentes del crecimiento, del empleo y de la distribución del ingreso. Aunque la tasa de crecimiento económico de la región ha subido gradualmente en el decenio de 1990, todavía no recupera sus niveles del período 1950-1980, cuando imperaba el paradigma de la sustitución de importaciones. Y aunque la tarea de crear empleos se ha aliviado en cierta medida gracias a la caída de la tasa de crecimiento demográfico, sigue preocupante la situación de desempleo y subempleo en la mayoría de los países, probablemente por efecto de la propia recesión, de las reformas económicas y del proceso de cambio



tecnológico. Las tendencias del decenio de 1990 son más auspiciosas en el frente del crecimiento económico que en los del empleo y la distribución del ingreso. Con tantos cambios en el escenario del desarrollo económico en las últimas décadas, la estructura normativa, las crisis, el proceso de globalización y el ritmo del avance tecnológico, es imposible predecir con alguna certeza cómo se comportarán estos indicadores en los próximos años. Pero hay razones importantes, empíricas y teóricas, para preocuparse.

Desde la perspectiva empírica, el hecho central es que la mayoría de los países de América Latina han sufrido un proceso de aumento, de moderado a agudo, de los niveles de desigualdad de ingresos, casi siempre coincidente con la implantación del paquete de reformas económicas y, habitualmente también, con la recesión económica (los dos fenómenos simultáneos, en muchos casos).

Un componente típico de la creciente desigualdad de ingresos es el ensanchamiento de la brecha entre los trabajadores con más y con menos capacitación, la que en muchos países estaba reduciéndose durante el período anterior y que comenzó nuevamente a abrirse. La literatura reciente de casi todo el mundo destaca la importante contribución que la empresa pequeña y mediana puede hacer para fortalecer el desempeño general de una economía, ya sea la de los Estados Unidos, Japón, el Asia oriental en desarrollo, África o América Latina. En general, la revaluación positiva de ese papel se debe a la combinación de un mejor reconocimiento del ámbito de la empresa PYME en las economías con un replanteamiento más riguroso del papel de la dinámica de la empresa en la estructura y el desempeño económicos. Se ha reconocido que algunas de las economías más eficientes del mundo, Taiwán y Hong Kong, tienen una fuerte base de empresas pequeñas.

Algunas experiencias en América Latina sugieren que el sector de la empresa pequeña y mediana puede ser una importante fuente de dinamismo, como lo fue en la manufactura colombiana desde fines del decenio de 1960 hasta principios del de 1980. Pero todavía hay pocos casos en que el sector haya tenido un papel protagónico. La mayoría de las economías más prósperas en que la PYME ha demostrado tener un papel relevante han correspondido a países del Asia oriental de orientación exógena. Estos países han logrado enganchar a la empresa mediana



y pequeña en el proceso de exportación, mediante alguna combinación de exportación directa por las empresas pequeñas (frecuentemente a través de agentes intermediarios relativamente pequeños, como en Taiwán) o como subcontratistas de empresas grandes como en Japón por mucho tiempo, y en Corea, con creciente intensidad desde mediados del decenio de 1970. Esta demostración de éxito en países orientados a la exportación, resulta particularmente atrayente para los países de América Latina en la actualidad, en vista del desafío de salir adelante en un contexto de mayor apertura y simultáneamente en los frentes de crecimiento y de distribución.

Se considera que los estudios cursados en la Maestría en Administración habilitan a desarrollar esta temática, ya que la misma se enmarca dentro de los contenidos aprendidos en asignaturas como:

- Globalización y Posmodernidad
- Análisis Organizacional
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de la Innovación.
- Marketing avanzado.
- Mercados y Estrategias.



4. Objetivos de la tesis

4.1. Generales

El objetivo de este trabajo es demostrar desde el análisis de la gestión estratégica, que es factible la aplicación del CMI en el ámbito de las PYMES locales con el fin de contribuir al desarrollo del sector en nuestra ciudad.

Esto se debe a que, según Kaplan y Norton en su libro Cuadro de mando integral (2000a:38) *“Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan”*. En esta era las empresas necesitan tener nuevas capacidades para obtener éxito competitivo.

Por lo que esta innovación de productos, servicios y procesos deberá ser generada por empleados muy preparados, sistemas de información y procedimientos organizativos adaptados. Las organizaciones que inviertan en este tipo de capacidades tendrán mayores chances de supervivencia en este mundo cada vez más complejo. Según Kaplan y Norton (2000a:16), estas capacidades permitirán que una organización:

- Mejore su relación de lealtad con los clientes ya existentes y permitan ofrecer mejores servicios a los nuevos clientes.
- Introduzca productos y servicios innovadores con calidad a bajo costo y con cortos plazos de entrega.
- Movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades.
- Aplique la tecnología como sistemas de información.

Por lo explicado anteriormente, investigaremos sobre el nivel de permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la utilización de herramientas de gestión



estratégica, como ser el CMI, para lograr el desarrollo de su negocio y su supervivencia a través del tiempo.

4.2. Particulares

- Indagar sobre el conocimiento de los empresarios PYME respecto de las características de sus empresas y sobre el rol de las mismas en el contexto local y global.
- Evaluar la percepción de los empresarios PYME respecto de la gestión estratégica de sus empresas.
- Indagar la pertinencia de utilizar herramientas de gestión para obtener ventajas competitivas.
- Indagar sobre la permeabilidad a la implementación de un CMI.
- Analizar la factibilidad a través de las barreras que existan para la implementación del CMI.



5. Metodología para la elaboración de la tesis

El desarrollo del presente trabajo de tesis constará básicamente de tres etapas: una de investigación exploratoria a través de 12 entrevistas en profundidad y un mini grupo a gerentes o responsables de planificación estratégica de PYMES de la Ciudad de Buenos Aires. El mini grupo es una técnica derivada de los focus group que consiste en grupos reducidos de 3 a 4 personas en los que se desarrollan técnicas de indagación proyectiva. Los resultados no se procesan como si fuera un grupo, más bien como si fueran entrevistas con "eco". Los participantes no llegan a funcionar como un grupo pero ofrecen información complementaria (León and Montero 2003).

Las primeras 5 se utilizarán para ajustar el instrumento de medición. En ellas y en el resto se buscarán indicadores de:

- Especificidades de las PYMES por parte de sus mandos medios y altos.
- Gestión estratégica.
- Sistemas de gestión.
- Permeabilidad y factibilidad al uso del CMI.
- Barreras ideológicas y prácticas.

La segunda etapa será la de análisis de las respuestas obtenidas, priorizando las respuestas que se relacionan con los objetivos planteados, reforzando y analizando cada idea a partir de la bibliografía especializada existente.

La tercera etapa consistirá en el arribo a las conclusiones luego del análisis pormenorizado de las respuestas obtenidas.

Como complemento y soporte metodológico permanente, se asistirá al taller de tesis dictado por la Maestría, y se realizarán consultas al tutor elegido y al Director de la Maestría.



6. Marco teórico

El marco teórico partirá del desarrollo de un análisis conceptual basado en la bibliografía existente, aplicado a la experiencia práctica de los empresarios PYMES de la Ciudad de Buenos Aires. También ayudará a brindar un sustento teórico para la confección de la guía de pautas necesaria para realizar las entrevistas y el mini grupo con el fin de analizar la permeabilidad y factibilidad para la aplicación del CMI.

Como marco metodológico general, el desarrollo del trabajo será guiado por las premisas impartidas por la Dra. Luisa Mayoral en cuanto a las pautas para la confección de una Tesis de Maestría (Mayoral 2001).

6.1. PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado.

Para Andersen (1999) la empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos prestando servicios en el mercado.

Según Alejandro Flores Konja (2004:63) en su tesis de Doctorado, define a las PYMES como empresas que operan como una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrollan cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios.



6.1.1. Características

Según José Mendez (1996), las principales características de las PYMES, desde el punto de vista cualitativo, son las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración es empírica.
- Su número de empleados y trabajadores crece y va desde 16 a 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento: la pequeña empresa tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Entre las PYMES se pueden agrupar a una gran variedad en organizaciones industriales y comerciales con amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad: empresas rurales que sostienen la economía familiar; subcontratistas que trabajan para empresas más grandes, pequeños productores independientes que ofrecen productos para el mercado local; negocios especializados que participan en redes de operadores complementarios.

6.1.2. Ventajas y desventajas

Por su estructura, las PYMES tienen una serie de ventajas e inconvenientes tratadas desde diferentes puntos de vista, según diferentes autores. Para Rodríguez (1996) las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PYMES son:



VENTAJAS	DESVENTAJAS
Capacidad para la generación de empleo	Vulnerabilidad por los vaivenes del entorno económico (inflación, devaluación, etc.)
Producción local y de consumo básico.	Debilidad para soportar períodos de crisis.
Fortalecimiento del desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).	Vulnerabilidad a la fiscalización y control gubernamental.
Flexibilización al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	Limitado acceso a fuentes de financiamiento.
La planeación y organización con poco capital.	Falta de profesionalización del personal jerárquico.
Capacidad de adaptación a los cambios de entorno (flexibilidad)	Falta de innovación tecnológica
	Escasa capacitación

Figura 1. Ventajas y desventajas que presentan las pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia con el análisis de Rodríguez (1996).

6.1.3. Clasificación

La clasificación de las PYMES varía según el país. Para la clasificación de estas empresas FUNDES² ha utilizado criterios tales como empleos, ventas, ingresos, activos, etc.

Generalmente, las definiciones cambian dependiendo si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios. Algunos ejemplos de países latinoamericanos son:

² FUNDES es una institución referente de las PYMES en 10 países de América Latina, donde desarrolla programas y acciones en apoyo a la MIPYME, a través del fortalecimiento de sus capacidades y su entorno. www.fundes.org/



- Bolivia maneja tres criterios: ventas, activos y empleos (los dos primeros contabilizados en base a salarios mínimos). Sin embargo la definición oficial es por empleos.
- Chile maneja dos criterios, uno por empleo y otro por manufacturación (establecidos en unidades de fomentos-UF), siendo ese último el más utilizado.
- Colombia maneja los parámetros de planta de personal y activos totales, según la nueva ley MiPYME (ley 590 del año 2000). Para la aplicación de aquellas, micros, pequeñas y medianas empresas que presentan combinaciones de parámetros, el factor determinante es el de activos totales. Lo anterior se resume en la Tabla No 2.
- Costa Rica, maneja criterios por empleos; activos, inversión en maquinarias, equipo y herramientas, y ventas anuales.
- En El Salvador, las autoridades gubernamentales de apoyo (la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones, BMI), combinan el número de empleos con el valor de activos en sus definiciones de PYME. Algunas entidades privadas de apoyo (como Swisscontact, GTZ y FundaPYME), centran su atención exclusivamente en el número de empleados.
- Guatemala tiene tres definiciones por empleo; una del Instituto Nacional de Estadística, otra de la Cámara de Comercio y una tercera de Promicro (OIT)³. La definición oficial se encuentra en el Acuerdo Gubernativo 178-2001, en el que se clasifica al micro, pequeña y mediana empresa según el número de empleados, con la participación del propietario.
- México cuenta con un solo criterio de definición (empleo). Sin embargo, la definición cambia dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios.
- Finalmente en Argentina, el criterio de definición es el de ventas anuales. Sin embargo, la definición difiere (bajo el mismo criterio) dependiendo si la empresa es manufacturada, comercial o de servicios.

³ OIT es la organización internacional del trabajo. La Organización se dedica a la promoción de oportunidades para que las mujeres y los hombres obtengan un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Sus principales objetivos son promover los derechos en el trabajo, fomentar oportunidades de empleo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo en el manejo de cuestiones relacionadas con el trabajo. (www.oit.org)



Como conclusión podemos decir que las PYMES representan un rol significativo en la mayoría de los países del mundo, y en América Latina han desempeñado un papel de vanguardia en sus respectivas economías.

6.2. Los nuevos entornos empresariales

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad a nivel mundial, afectando no sólo al mundo de los negocios, sino también a la vida cotidiana. Estos cambios son el resultado de acontecimientos políticos y tecnológicos acaecidos en el siglo XX, que han hecho posible un nuevo entorno, denominado globalización.

Este nuevo entorno hacia la globalización da como resultado una mayor intensidad y diversidad de la competencia. Actualmente, un empresario no solo debe comprender los mercados locales que por lo general le son familiares, sino también los desconocidos como los extranjeros.

La tendencia creciente hacia la globalización se origina en las fuerzas que desatan la transformación tecnológica, que están dando nueva forma a las industrias y modificando los modos de competir.

6.2.1. Globalización

No existe una única definición del término de globalización⁴. Algunos autores como Ulrich Beck (1998:37-42) hacen una distinción entre globalización y globalismo, entendiendo este último término como la simplificación de la idea en su dimensión económica únicamente, obviando las componentes sociales y políticas. Se refiere a este fenómeno como a una economía virtual de corrientes monetarias transnacionales y sostiene que la palabra globalización no se emplea

⁴ Según la Real Academia Española, define a la globalización como: "la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales" (DRAE 2006, 23ª edición).



correctamente, diciendo que la globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil.

Sobre este tema, Daniel Yergin y Joseph Stanislaw, proponen sustituir el término "Globalización" por el de "Globalidad" entendiéndolo que *"es un proceso completo y que el resultado está aquí, ante nosotros, inmodificable, un dato de la realidad"* (Hobsbawm 2003).

Aunque el término globalización referido a mercados y empresas es bastante reciente, la historia de este término comienza a desarrollarse con mayor fuerza a partir de 1945 poco después de finalizar la segunda guerra mundial. En ese momento, las Naciones Unidas (aún en proceso de constitución), realizan una conferencia financiera en Bretton Woods (EEUU) para crear el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Poco después, en 1947, se firma el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), antecesor de la OMC.

Sin embargo, al terminar la guerra, el mundo se divide en dos grandes bloques político-económicos: el bloque capitalista con el liderazgo indisputado de Estados Unidos y el bloque comunista (COMECON) con el liderazgo también indisputado de la Unión Soviética. El poder atómico con que contaron ambos bloques expuso a la humanidad al peligro de una guerra nuclear.

Por su parte, los pueblos de las colonias europeas iniciaron una serie de luchas de descolonización o de liberación nacional que culminaron en la creación de más de 100 nuevas naciones independientes. Muchos de estos países prefirieron no alinearse en ninguno de esos dos bloques. Emergió entonces un Tercer Mundo que se organizó como "Movimiento de Países No Alineados" que, a pesar de tener cierta relación con uno o con los dos bloques, se mantuvieron neutrales en la confrontación global. Este sector puso en práctica una serie de políticas a fin de obtener su desarrollo económico muchas de las cuales estaban basadas en el principio de Industrialización por sustitución de importaciones.

A mediados de la década del sesenta se inició una nueva crisis, agudizada por la crisis del petróleo de 1973 provocó una reorganización radical de la economía,



fundada en la intensa promoción de la innovación tecnológica (TIC), la reforma de las políticas de desarrollo (Consenso de Washington), etc.

El 9 de noviembre de 1989, se produjo la caída del Muro de Berlín, abriendo camino a la implosión de la Unión Soviética en 1991 y la desaparición del bloque comunista. En este mismo año, el economista estadounidense Francis Fukuyama (1992), sostiene que *"lo que podríamos estar viendo no es sólo el fin de la Guerra Fría, o de un particular período de post-guerra, sino el fin de la historia como tal: esto es, el punto final de la evolución histórica de la humanidad y la universalización de la democracia liberal occidental como la forma final de gobierno humano"*.

A partir de ese momento comenzó una nueva etapa histórica llamada globalización. Este proceso provoca la apertura de mercados impulsando el libre comercio suprimiéndose gran parte de las barreras proteccionistas.

Para Cuesta (2004:43-91) este incremento de la competencia que se produce en la década de 1980 lleva a una fuerte inestabilidad, lo que conlleva cambios fundamentales en la empresa, tales como la reducción de tamaño y una mayor concentración y especialización.

Para Marrewijk (2004:87) el fin de la era del comunismo aumentó la inestabilidad de una economía europea de rendimiento inadecuado. La caída en la producción armamentística provocó una pérdida de puestos de trabajo y por consiguiente a una disminución del poder adquisitivo y a una contracción del consumo.

Para Sampedro (2002) el sistema económico mundial actual se ha visto condicionado por dos factores, el tecnológico y el institucional. Tecnológicamente, el condicionante es el desarrollo de las tecnologías de la información e institucionalmente el acentuado liberalismo económico. Este neoliberalismo se produce por cesión de poder de los gobiernos a favor de las grandes empresas y grupos inversores.



Para Cuesta (1998) el auténtico facilitador de los procesos de cambio empresarial son las tecnologías de la información. La informática y las comunicaciones hacen posible:

- Obtener la información necesaria para la gestión.
- Compartir la información entre los diversos componentes de la empresa que son cada día más dispersos.

Hacia el futuro, Peter Drucker (1999:78), comenta que *"Todas las instituciones tiene que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna institución, ya sea una empresa, hospital o universidad, puede tener la esperanza de sobrevivir, y no hablar de ser exitosa, a menos que esté a las alturas de las pautas fijadas por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo"*. Esto nos da a entender la importancia de este fenómeno para lograr que las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires puedan lograr competir mundialmente.

Es por esto que analizaremos las consecuencias de este fenómeno en lo social y en las relaciones comerciales.

6.2.2. Consecuencias de la globalización en las empresas

6.2.2.1. Cambios sociales

En la década de 1990, ante las presiones que tienen las organizaciones para reducir costos, se produce una desconexión de las empresas con su contexto social (Lusk et al. 2006). Debido a esto, se produce un cambio social ante el cual la empresa no puede permanecer impasible. Estos cambios pueden resumirse en los siguientes puntos (De Castro Sanz 2005:31 - 38)

- Emergencia de la sociedad civil como agente que interviene en las condiciones que constituyen su calidad de vida.
- Incremento de la sensibilidad social, exigiendo transparencia, honestidad e integración.
- Fractura social originada en la desigual distribución de la riqueza.



- Complejo entramado de interrelaciones entre países y mercados: globalización.
- Surgimiento del concepto de desarrollo sostenible, manteniendo las condiciones ambientales.
- Necesidad de empleos de calidad.
- Expectativas de generación de una democracia más participativa.
- Surgimiento del concepto de capital social, midiéndose éste por el nivel de nutrición, salud, educación y libertades.
- Concepto de empresa socialmente responsable.

Se han producido cambios radicales en las formas de trabajo. Cabe destacar dos puntos:

- Se pueden encontrar trabajadores de empresas productoras, que están físicamente trabajando junto con el propio de los proveedores y de los clientes.
- Los trabajadores tienen un alto nivel de formación y están facultados para la toma de decisiones (empowerment).

Ante la fuerte competencia, algunos países han debilitado la legislación laboral para adaptarla a las nuevas exigencias de producción rápida, flexible y barata (Tamarit 2005:82).

Para Beck (1998) las tecnologías de la información permiten repartir el trabajo por todo el mundo, causando la exportación de puestos de trabajo. Se produce la distinción entre lugar de inversión, lugar de producción, lugar de residencia y lugar de declaración fiscal.

Para Kaplan y Norton (2000a:140) uno de los cambios más espectaculares es el papel de los empleados en la organización. Casi todo el trabajo de rutina se ha automatizado y ya no basta con eficiencia y productividad, la organización debe mejorar continuamente.



6.2.2.2. Cambios en las relaciones comerciales

Uno de los puntos a considerar es la reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores en los países que tradicionalmente eran el motor del consumo, ocasionada principalmente por la inseguridad en el puesto de trabajo.

También se ha producido un desequilibrio entre la oferta y la demanda. Nos encontramos con mercados muy maduros, saturados, que no pueden crecer y con mercados sustitutivos, que no han tenido la respuesta que se esperaba. En consecuencia el mercado ha perdido su estabilidad. Podemos considerar el mercado actual como oportunidades de duración limitadas en el tiempo. Por otra parte, el cliente tiene un alto nivel de formación y es muy exigente. El consumidor quiere ser tratado de acuerdo a sus necesidades individuales. Esto lleva al micromarketing y a una segmentación de mercados donde el trato con el cliente es personalizado. En consecuencia hay que hacer convivir la globalización de la economía con el concepto de microsegmentación. La clave del éxito es pues la consecución de ventajas competitivas, para lo cual existen dos alternativas: reducción de costos o diferenciación (Cuesta Fernández 1998).

Ha cambiado el concepto de venta por el de servicio al cliente. El servicio engloba el producto como parte de la oferta. En este sentido es importante que la oferta de la empresa cubra las expectativas del cliente, para lo cual es fundamental la comunicación con el cliente. De lo anterior, se plantea un nuevo modelo organizativo denominado "Client First" que solo es válido cuando la demanda supera la oferta. Este nuevo modelo está en condiciones de responder al aspecto más importante del servicio al cliente: la celeridad en la respuesta (Cuesta Fernández 1998)

6.3. La competencia en la era de la información

Muchos autores reflexionan sobre la era en años venideros, no hay duda alguna de que la "información" será la gran protagonista. Cada vez resulta más difícil contemplar la televisión u hojear las páginas de un periódico o una revista sin ser conscientes de que estamos viviendo en lo que se ha dado en llamar, con mucha propiedad, la era de la Información.



Para Kaplan y Norton (2000a:14), *“el entorno en la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicio, exige tener nuevas capacidades para obtener éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos”* (Itami 1987). Esto permite a la organización:

- Desarrollar una relación de lealtad con los clientes existentes.
- Ofrecer productos y servicios a clientes en segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Elaborar productos y servicios innovadores, de alta calidad con costos bajos y con plazos de espera cortos.
- Velar por la mejora continua en los procesos.
- Aplicar tecnología, bases de datos y sistemas de información.

De lo anteriormente mencionado se desprende que las organizaciones en la era de la información adoptarán modos distintos de funcionamiento.

Sobre esto, Kaplan y Norton (2000a:16), sugieren que las nuevas hipótesis de funcionamiento son:

- **Funciones cruzadas:** en las organizaciones en la era industrial obtuvieron ventajas competitivas por desarrollar capacidades en la fabricación, compra, distribución, marketing, y tecnología. A su vez, esto provocó deficiencias en la cooperación con otros departamentos y lentos procesos de respuesta. En cambio, en las empresas de la era de la información existen procesos cruzados de las funciones tradicionales combinando los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.
- **Vínculos con los clientes y proveedores:** En la era industrial las empresas trabajaban con clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. En la era de la información los procesos de aprovisionamiento y producción están integrados. Un

sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentren dentro de la cadena de valor, obtengan mejoras en costos, calidad y tiempos de respuesta. Según Porter⁵ (2005:52) "cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor". La misma se muestra en el siguiente gráfico.

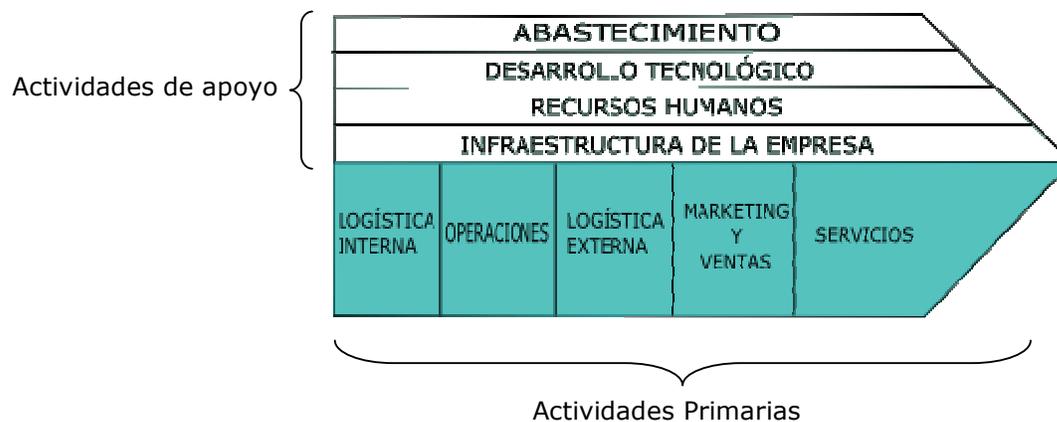


Figura 2. Cadena de valor

Fuente: Wikipedia

Brevemente, podemos comentar que las actividades de valor pueden dividirse en 2 tipos, actividades primarias y de apoyo. Las primeras, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador así como la asistencia de pos venta.

Las actividades de apoyo, sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, RRHH y varias funciones de toda la empresa.

⁵ Michael Eugene Porter (n. 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad



- **Segmentación de clientes:** Las empresas en la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios en cadena baratos. En la era industrial los productos y servicios son a medida y además sin tener que pagar costos extras por el bajo volumen⁶.
- **Escala Global:** En la era industrial no se conocía el término globalización por lo que cada empresa solo tenía en cuenta su competencia local. En la era de la información las organizaciones compiten contra las mejores empresas del mundo. Por lo tanto, las empresas deberán combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
- **Innovación:** A medida que transcurre el tiempo los ciclos de vida de los productos se acorta. Es por ello, que la ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser excelentes a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes.

Para Shona Brown y Kathleen Eisenhardt (2002:22), *"manejar el cambio también significa anticiparse a él"*. Plantean el problema del cambio porque es el aspecto sobresaliente de la empresa contemporánea. Por este motivo, el desafío estratégico clave es manejar el cambio. También mencionan que las empresas exitosas en las industrias ferozmente competitivas e imprevisiblemente cambiantes siguen la estrategia del competir al borde del caos. La meta de esta estrategia es la flexibilidad o sea la adaptación al cambio actual y a la evolución a través del tiempo.

- **Empleados de nivel:** Las empresas de la era industrial distinguieron entre 2 grupos de empleados. El primero era la elite intelectual (gerentes e

⁶ Las empresas de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto costo, no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costos basado en actividades, a mediados de los años 80; ver Cooper, R. y Kaplan, R, "Measure costs right: Make the right decision", Harvard Business Review, 1988, pag. 96-103.



ingenieros) que utilizaban sus capacidades de análisis para diseñar productos y servicios, seleccionar y gestionar a los clientes y supervisar las actividades diarias. El segundo grupo eran las personas que realmente producían los productos y prestaban los servicios. En este caso, solo se utilizaba del segundo grupo sus capacidades físicas y no las mentales. Hoy en día, en la era de la información, casi todo el trabajo rutinario se ha automatizado. Los empleados aportan valor gracias a lo que saben y a la información que manejan. Invertir en el conocimiento de cada empleado se ha convertido en un factor crítico para el éxito de la empresa.

- **Gestión estratégica:** En la era industrial la estrategia se determinaba en lo más alto del organigrama. Luego se ordena a los directivos de más bajo nivel y por último a los empleados para que actúen de acuerdo al plan estipulado. En las organizaciones de la era de la información la estrategia no puede ser tan lineal y estable. Los altos directivos necesitan un feedback sobre estrategias más complejas y con entornos competitivos más turbulentos. Las organizaciones necesitan de capacidad de formación de doble vía en la cual los directivos cuestionan sus asunciones y reflexionan sobre la viabilidad de sus estrategias.

6.4. Estrategia

La estrategia⁷ es una de los ejes fundamentales de esta tesis dado que para conseguir el máximo rendimiento, el sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la organización con el fin de crear un valor futuro sustentable. Por este motivo, Kaplan y Norton (2004:31) comentan que al diseñar un CMI una empresa debe medir aquellos objetivos fundamentales que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

⁷ El término estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez esta palabra proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar". El verbo griego, stratego significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" Bracker, J. (1980), The historical Development of the strategic management concept. Georgia: Academy of Management Review., pag. 219-24.



El término de "estrategia" tiene sus orígenes por el año 500 AC⁸(tzu 2004). En ese entonces la estrategia estaba basada en las experiencias de las antiguas campañas, estableciéndose recomendaciones de cómo hacer la guerra, de cómo organizar los ejércitos, la utilización de las armas, etc.

Mediante seis principios estratégicos de Sun Tzu se aprende la forma eficaz en que se pueden aplicar al mundo de los negocios, de tal forma que se pueda derrotar al enemigo (competidor).

- **Gane todo sin combatir:** Como capturar al mercado sin destruirlo.
- **Evite la fortaleza y ataque la debilidad:** Atacar donde menos lo esperen.
- **Engaño y conocimiento previo:** Ampliar al máximo el poder de la información del mercado.
- **Velocidad y preparación:** Actuar con diligencia para superar a los competidores.
- **Influya en su oponente:** Empleo de la estrategia para dominar la competencia.
- **Liderazgo basado en el carácter.** Ejercer un liderazgo eficaz en épocas turbulentas.

Los autores más modernos como, Alfred Chadler (1962:13), define a la estrategia en su libro⁹ como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Más adelante Kenneth Andrews (1969), colega de Chadler, sugiere que *"la estrategia representa un patrón de objetivos propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la que se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"*. Para esta definición la persona que tome el papel de estratega, deberá diseñar los objetivos y planes que

⁸ Sun Tzu fue un general chino que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo. La colección de ensayos sobre el arte de la guerra que se le atribuye constituyen el tratado más antiguo que se conoce sobre el tema. No obstante, a pesar de su antigüedad, los consejos de Sun Tzu siguen manteniendo su vigencia.

⁹ En su obra, Chadler analiza con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense, a principio del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears.



revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

En esta misma línea, Jorge Etkin (2005:181), dice que "el concepto de estrategia refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización".

Por su parte, Mintzberg elabora un enfoque diferente del concepto de estrategia. En su opinión los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define a la estrategia como "*el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*" (1985:257).

La gran diferencia es que el modelo estándar le da mayor importancia al análisis. En cambio, Mintzberg enfatiza la acción. Por lo tanto, una empresa tendrá una estrategia, aún cuando no hiciera planes.

Ampliando este último concepto, James Brian Quinn dice que además de ser un patrón de acciones, la estrategia integra las principales metas y políticas de una organización.

Finalmente, un enfoque más completo es el propuesto por Arnoldo Hax (1998) en el que considera a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole una sentido de unidad, orientación y propósito.

El autor realiza un análisis de importantes trabajos anteriores y expone la siguiente definición unificada del concepto de estrategia:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y propiedades de asignación de recursos.
2. Selecciona los negocios en que participa o debe participar la organización.
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas



provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.

4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stackholders"¹⁰.
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización.
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Tomando como referencia las visiones de los diferentes autores junto con la visión de Kaplan y Norton, definimos la estrategia como la elección de los segmentos de mercado y de cliente que la organización tiene intención de dar servicio, la identificación de los procesos críticos internos en los que debe sobresalir, para hacer llegar propuestas de valor a los clientes. Este enfoque es consistente con Michael Porter (2005) en su libro sobre la estrategia competitiva en la industria.

6.5. Planeamiento estratégico

"El planeamiento es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo...". La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.

¹⁰ Según Etkin (2005), "el concepto se refiere a individuos o grupos cuyo crecimiento está relacionado con el funcionamiento de la organización. La relación es recíproca porque también ellos influyen en el desarrollo de la Organización. Es más que una relación interesada, porque una relación equitativa entre ellos deriva en mejores servicios al medio social más amplio".

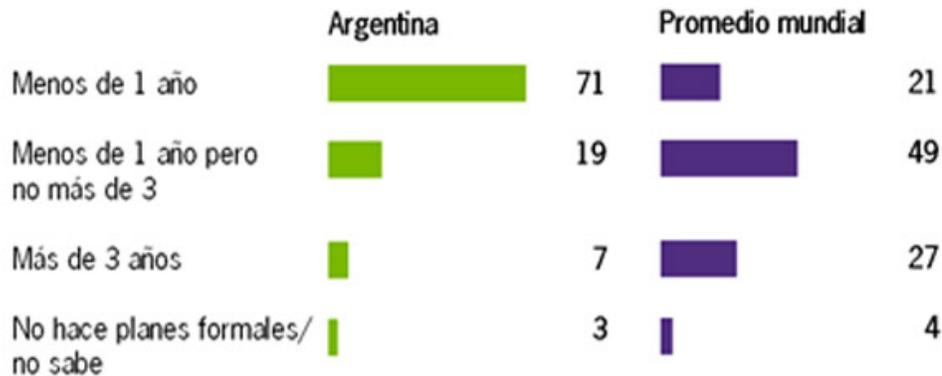


Resumiendo, "la planeación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción." (Ackoff 1972). Si nos referimos al planeamiento estratégico, debemos señalar que el mismo hace referencia a aquellas decisiones primordiales para el porvenir de la empresa, proyectándose al largo plazo y siendo tomadas por la dirección de la empresa. Es un proceso continuo, debiéndose tener en claro que no hay plan definitivo, siempre se estará revisando y actualizando. Este concepto ayuda a la toma de decisiones pero al referirse al largo plazo, no se aplica sobre crisis temporales y de urgente solución. Por esto, ante una realidad de continuo cambio y en la que el empresario debe afrontar repetidas crisis económicas, esta planificación no es habitualmente utilizada por los empresarios PYME argentinos.

Sobre esto, un artículo publicado por infobae.com (2009) advierte que a pesar de que a nivel mundial el período de planificación más frecuente es de 1 a 3 años, mencionado por 49% de las empresas privadas encuestadas. En la Argentina se concentra en menos de 12 meses para el 71% de los consultados¹¹.

Horizonte temporal utilizado en el proceso de planificación formal de negocios

Porcentaje de empresas



Fuente: Grant Thornton IER 2009

Figura 3. Planificación promedio mundial vs argentina

¹¹ Resultados de la investigación anual International Business Report de Grant Thornton



En este mismo artículo, el Sr. Héctor Pérez (managing partner de Grant Thornton México), explica que *“los planes de negocios en América Latina se realizan con plazos más cortos como resultado de la inestabilidad política y económica que ha afectado a la región durante muchos años...”*.

6.6. Barreras para implementar la estrategia

Un estudio realizado por el Grupo Kaizen¹² (2008) revela cuales son los principales escollos para la implementación de una estrategia:

- Sólo el **5%** de la Fuerza Laboral entiende la Estrategia.
- Solo el **25%** de los empleados tienen incentivos ligados a la Estrategia.
- **60%** de las Organizaciones no tienen ligados los presupuestos a la Estrategia.
- El **85%** de los ejecutivos invierten no más de una hora al mes en discutir la Estrategia.

Adicionalmente se señalan una serie de causas por las cuales “9 de Cada 10 Estrategias nunca llegan a implementarse”. A saber:

- La estrategia no se comunica al personal
- Los objetivos individuales de quienes la deben aplicar no están alineados
- No hay un balance entre los objetivos a largo plazo y los de corto plazo
- No se identifican indicadores de desvíos o aciertos (control de gestión)
- No se identifican los procesos críticos para alcanzar la estrategia
- No se desarrollan las competencias del personal responsable de su ejecución

Cuando las empresas deben determinar sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla.

¹² El Grupo Kaizen es una consultora especializada en Sistemas Integrados de Gestión (Calidad-Ambiente y Riesgos Laborales). Balanced Scorecard, Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistemas de Gestión Ambiental, Sistema de Riesgos Laborales y Responsabilidad Social.



Definirla puede resultar complicado pero la mayor dificultad reside en la implementación.

Por esta razón, la estrategia tomó un nuevo significado, y las PYMES para ser exitosas en su mercado deben reexaminar como están llevando adelante sus negocios, la racionalidad de estas acciones esta conducida por el valor agregado y las soluciones basadas en el conocimiento. Hoy en día está demostrado que el desafío de los empresarios PYME es redefinir e implementar la estrategia en forma rápida y efectiva.

Según Kaplan y Norton (2000a:205), existen cuatro barreras específicas para una implementación eficaz de la estrategia:

- Visiones y estrategias que no son procesables
- Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.
- Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo
- Feedback táctico, no estratégico.

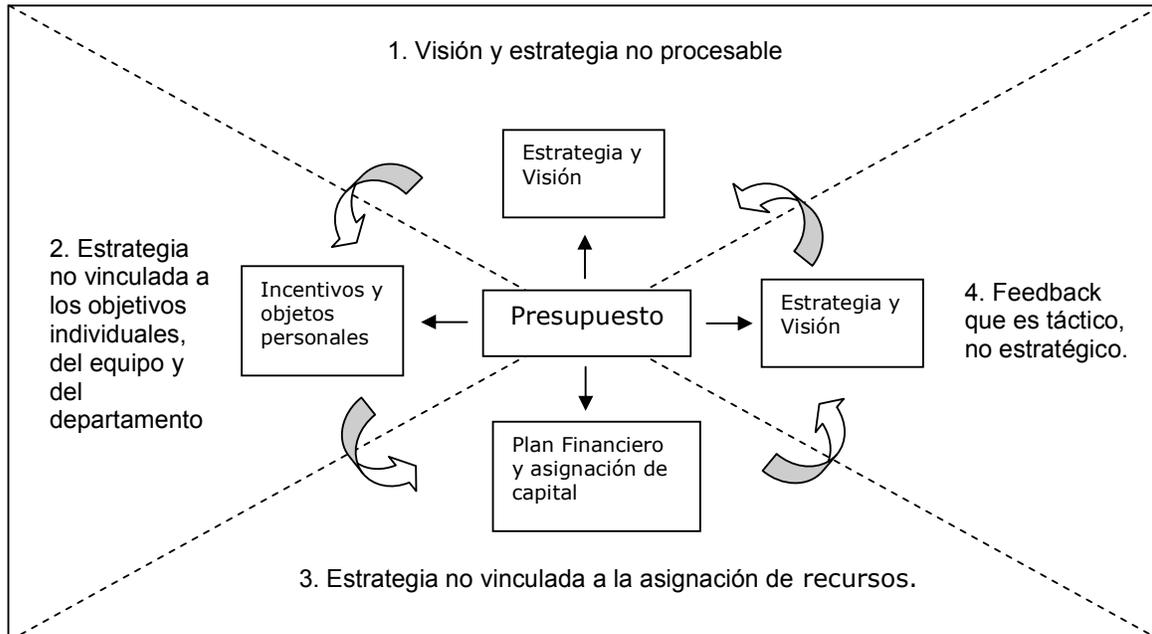


Figura 4. Las cuatro barreras para la implementación de la estrategia.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2000), "Cuadro de Mando integral", p:206

1. Visiones y estrategias que no son procesables

Esta primera barrera se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia en términos que puedan ser comprendidos por la organización para luego actuar en consecuencia.

En esta misma línea, el Dr. Santiago Malvincino (2002), plantea que una de las barreras es la de la visión compartida en donde comenta que es común ver en las PYMES que sus integrantes no están integrados, ni cohesionados con una cultura débil. Esta falta de integración y claridad provoca que cada área de la organización tenga sus propios objetivos según su propia interpretación.

Para Peter Senge (1999:261) la visión compartida es una de las 5 disciplinas para lograr la organización inteligente¹³. Allí comenta que *"así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones*

¹³ Una organización inteligente es una organización que aprende y expande su capacidad para crear su futuro.



compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización". Es por esto que cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración en común.

2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.

La segunda barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia no se traducen en objetivos individuales, del equipo y del departamento. En general los incentivos de los empleados no están ligados a la estrategia de la empresa. Esta barrera se debe la mala equiparación entre los objetivos individuales y del equipo con los objetivos generales de la organización.

Esta barrera es la que el Dr. Malvincino (2002) llama "*Barrera del personal*", en donde los objetivos del personal, sus compensaciones, entrenamiento, construcción de conocimiento, habilidades y competencias, no están unidas a la implementación de la estrategia.

3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo

La tercera barrera para la implantación de la estrategia es el fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo.

En la actualidad, muchas organizaciones, tienen procesos separados para la planificación estratégica de largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (anuales). La consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas.

El Dr. Malvincino (2002) llama a esta barrera como "*Barrera del gerenciamiento*", la cual se desarrolla cuando las PYMES basan su rendimientos a corto y no a largo



plazo. También sus sistemas están diseñados para el control operacional y no para entender e implementar la estrategia.

4. Feedback táctico, no estratégico.

La última barrera para la implementación de la estrategia es la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los actuales sistemas de gestión proporcionan feedback únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este feedback es sobre indicadores financieros. Estos comparan habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales.

En general se invierte muy poco tiempo o ninguno en examinar los indicadores de la implementación y del éxito de la estrategia. La consecuencia es que las organizaciones no tienen modo de obtener feedback sobre su estrategia. Y sin feedback no tienen forma de comprobar su estrategia ni aprender sobre ella.

A esta barrera, el Dr. Malvincino (2002), la llama "*Barrera operacional*" y explica en este caso que los procesos claves no están diseñados para apalancar a los conductores de la estrategia del negocio.

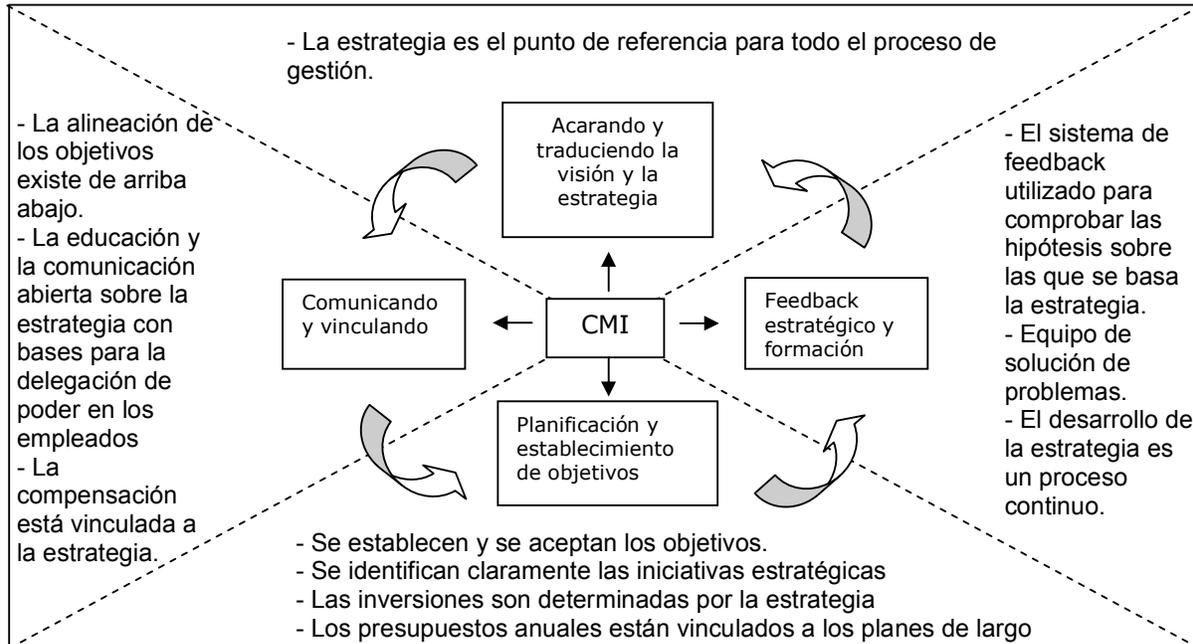


Figura 5. Un sistema de gestión diferente para la implementación de la estrategia

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(2000), "Cuadro de Mando Integral" p:211

Estas barreras, planteadas por Kaplan y Norton, se obtienen en base a las problemáticas que enfrentan las grandes corporaciones. En nuestro trabajo de investigación intentaremos validar si estas barreras también aparecen en las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires. Adicionalmente trataremos de detectar si existen otras barreras desde el conocimiento empírico.

6.7. El Valor y los activos intangibles en las empresas

Como se menciona en el capítulo sobre estrategia, la misma se basa en una propuesta de valor diferenciada para los clientes, lo cual se crea en los procesos internos de la organización. Desarrollar esa estrategia implica considera una serie de temas complementarios y simultáneos que están relacionados con los activos intangibles de la organización, para Kaplan y Norton (2004:41) "*solo la alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles*".



Para Etkin (2005:46), el valor de una empresa no está dado por el desempeño que informa su último balance o por la magnitud de sus operaciones sino que está dada por la cohesión y la fuerza para llevar adelante sus proyecciones.

Los activos intangibles son los que crean la ventaja competitiva, pero éstos deben estar alineados con la estrategia para que puedan crear valor. Si esos activos no poseen las competencias necesarias de poca ayuda serán en la implementación de la estrategia.

El papel estratégico de los activos intangibles no se puede desarrollar en base a una posición aislada. Se requiere de un análisis integrado obligando a mejorar todos los activos intangibles de la organización, principalmente el recurso humano.

Para Kaplan y Norton (2004:41), en la actualidad el valor de mercado de una empresa tiene dos componentes claramente definidos. Los **activos físicos o financieros** (Inventarios, Cuentas por cobrar, Edificio y Maquinaria) y **los activos intangibles o no financieros** compuestos por los capitales:

- **Humano:** representa el activo más valioso de una organización siempre y cuando esté alineado con la estrategia, posea las competencias, habilidades, destrezas y conocimiento necesario para el logro de la nueva estrategia organizacional. Por si solo no brinda ningún valor, convirtiéndose más bien en un costo.
- **De la información** basado en las bases de datos, redes y tecnología necesaria para el uso del recurso humano que brinde la mejora continua de los procesos.
- **Organizacional:** relacionado con la cultura o clima organizacional el cual depende en gran medida del estilo del liderazgo, la forma en que se dé el trabajo en equipo y de cómo estén alineados los sistemas de reconocimiento con la estrategia.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos, ya que éstos permiten la organización:



- Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes
- Introducir los productos y servicios innovadores que sus clientes demandan
- Entregar productos y servicios acorde con las necesidades del cliente, en cuanto a tiempo, calidad, cantidad y costo.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados
- Aplicar tecnología, datos y sistemas de información

Tal y como lo establecen Hamel y Prahalad (1996:52), las empresas del futuro:

- Deberán ser expertas a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios **radicalmente nuevos**, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías en eficientes procesos de funcionamiento y prestación de servicios.
- La competencia del futuro hará foco más por **una cuota de oportunidad** que por una cuota de mercado.

6.8. Sistema de Planificación Tradicional

El sistema de planificación estratégica tradicional establece una serie de objetivos para las principales áreas funcionales de la empresa, lo cual muchos tienden a confundir con las perspectivas que nos recomienda el CMI. Los objetivos desarrollados los establece cada área por separado aislados de los otros departamentos sin que tengan ninguna relación entre sí.

- Objetivos financieros -> responsabilidad -> Departamento de Finanzas
- Objetivos Comerciales -> responsabilidad -> Departamento de Ventas
- Objetivos de procesos -> responsabilidad -> Departamento de Producción
- y así sucesivamente.



Cada área defiende su territorio y se preocupa por sus propios objetivos aunque estos colisionen con los de otras áreas.

No existe algún tipo de alineamiento ni sincronización entre las diferentes áreas y en ningún momento se considera que pueda existir una relación causa efecto entre ellos. Esta forma de definir objetivos crea roces entre los departamentos, principalmente a la hora de presentar los resultados, en donde algunas áreas muestran éxitos y no así otras, a pesar de que los resultados de un área dependen de la otra.

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas en la era de la información, se están desarrollando en un entorno gobernado por informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en un plano de igualdad entre entidades independientes. Este modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos (Elliot 1992).

6.9. Nuevo enfoque para medir la actuación de las empresas

El éxito de la gestión en la empresa depende en gran medida del acceso a la información clave en el momento oportuno, para tomar decisiones. La información incompleta, fuera de término, voluminosa, poco relevante y con criterios inconsistentes de elaboración que reciben a diario los directivos de las empresas, actúa a contramano de los nuevos parámetros competitivos.

Estas necesidades insatisfechas están llevando a que se plantee toda una categoría de nuevos sistemas llamados "*de inteligencia del negocio*" o de "*información ejecutiva*".



Por otro lado, la nueva dinámica de los negocios nos plantea la necesidad de tener en cuenta más información (indicadores) que la necesaria hace tan sólo 15 años atrás. Por lo tanto, la clave de cualquier actividad es detectar la "información útil".

6.10. El Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando integral (CMI) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores llamada Analog Devices Inc.

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa (Wikipedia 2010).

Por lo tanto, el CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque combina indicadores financieros y no financieros permitiendo adelantarse a las tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores que aplica la dirección de la empresa.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de información y crecimiento.

Estos cuatro elementos proporcionan la estructura necesaria para el CMI:

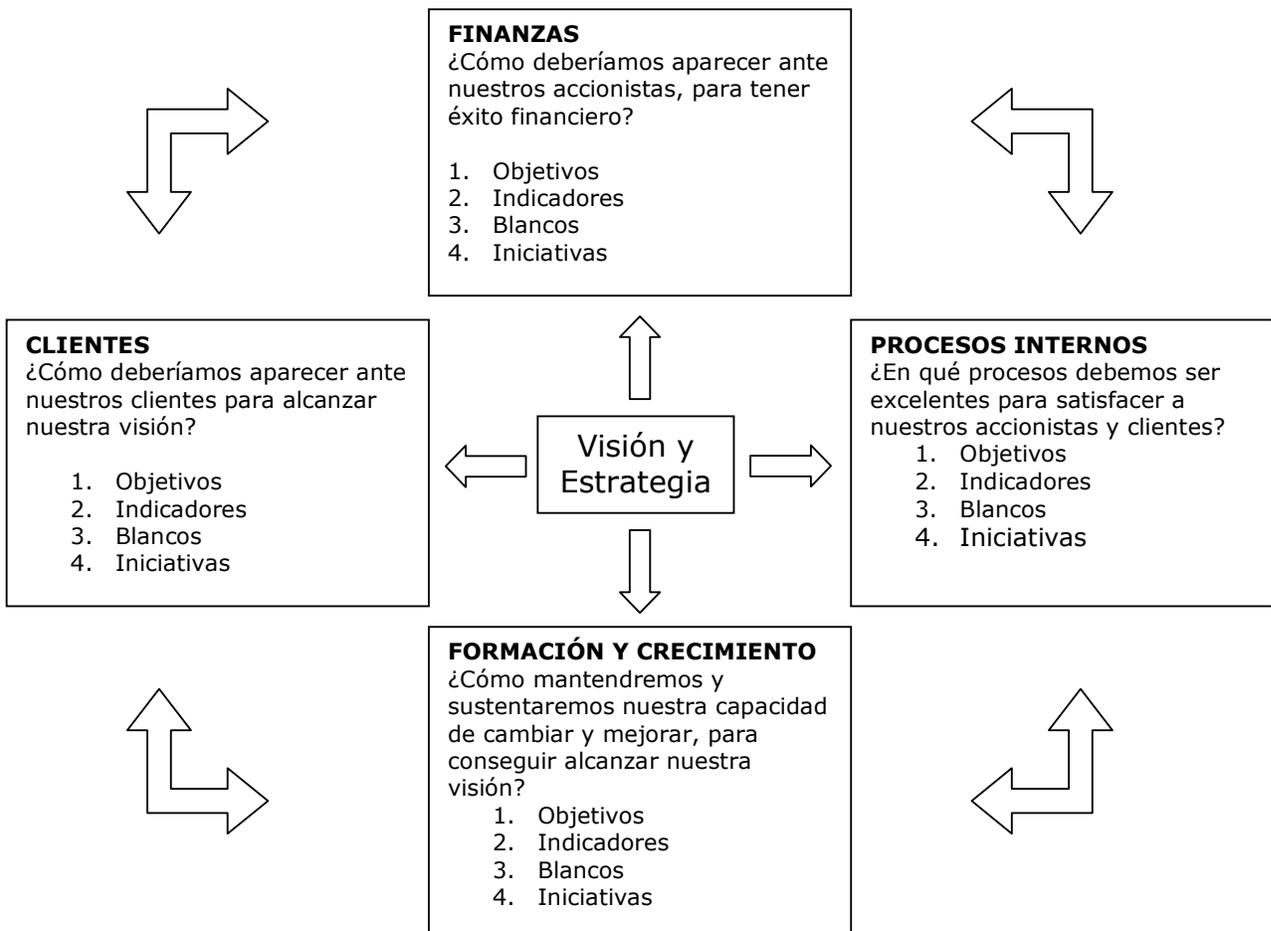


Figura 6. Cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(2000), "Cuadro de Mando Integral" p:22

El CMI sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero estos, cuentan la historia y hechos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial. Para las empresas de la era de la información esto no es suficiente. Dado que las mismas requieren además crear valor a sus productos o servicios.

Por lo tanto, el CMI (Kaplan and Norton 2000a:32) es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura.



El CMI también captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la empresa. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

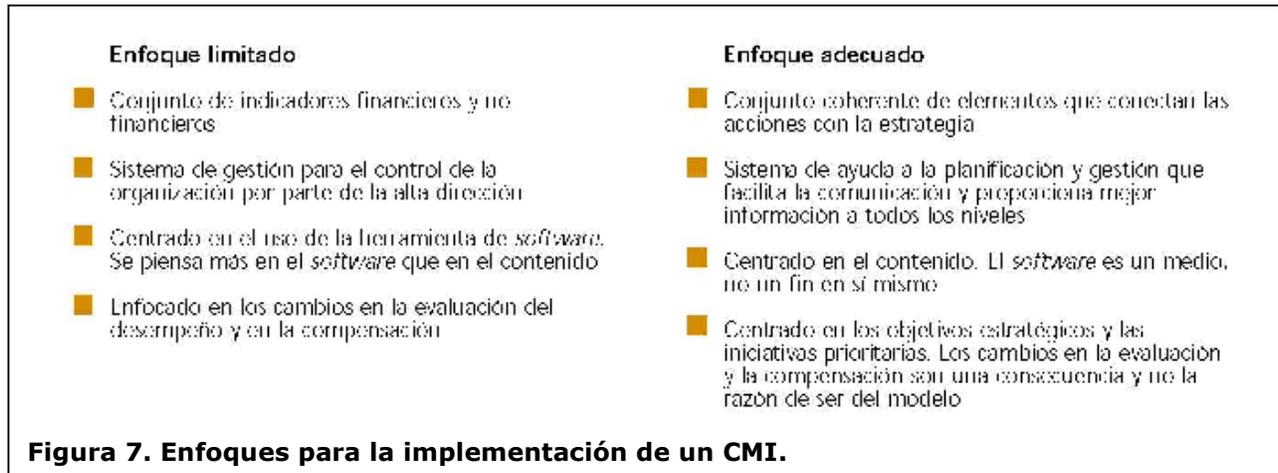
6.10.1. El Cuadro de Mando integral como sistema de gestión

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los directivos deben entender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Para Kaplan y Norton (2000a:23) los objetivos y la medida de CMI son algo más que una colección ad hoc¹⁴ de indicadores de actuación financiera o no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el CMI como un "sistema de gestión estratégica", para gestionar su estrategia a largo plazo.

Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con objetivos limitados: Conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión.

¹⁴ Según Wikipedia, **Ad hoc** es una locución latina que significa literalmente "para esto". Generalmente se refiere a una solución elaborada específicamente para un problema o fin preciso y, por tanto, no es generalizable ni utilizable para otros propósitos. Se usa pues para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin. En sentido amplio, *ad hoc* puede traducirse como "específico" o "específicamente".



Fuente: El BSC: ayudando a implementar la estrategia

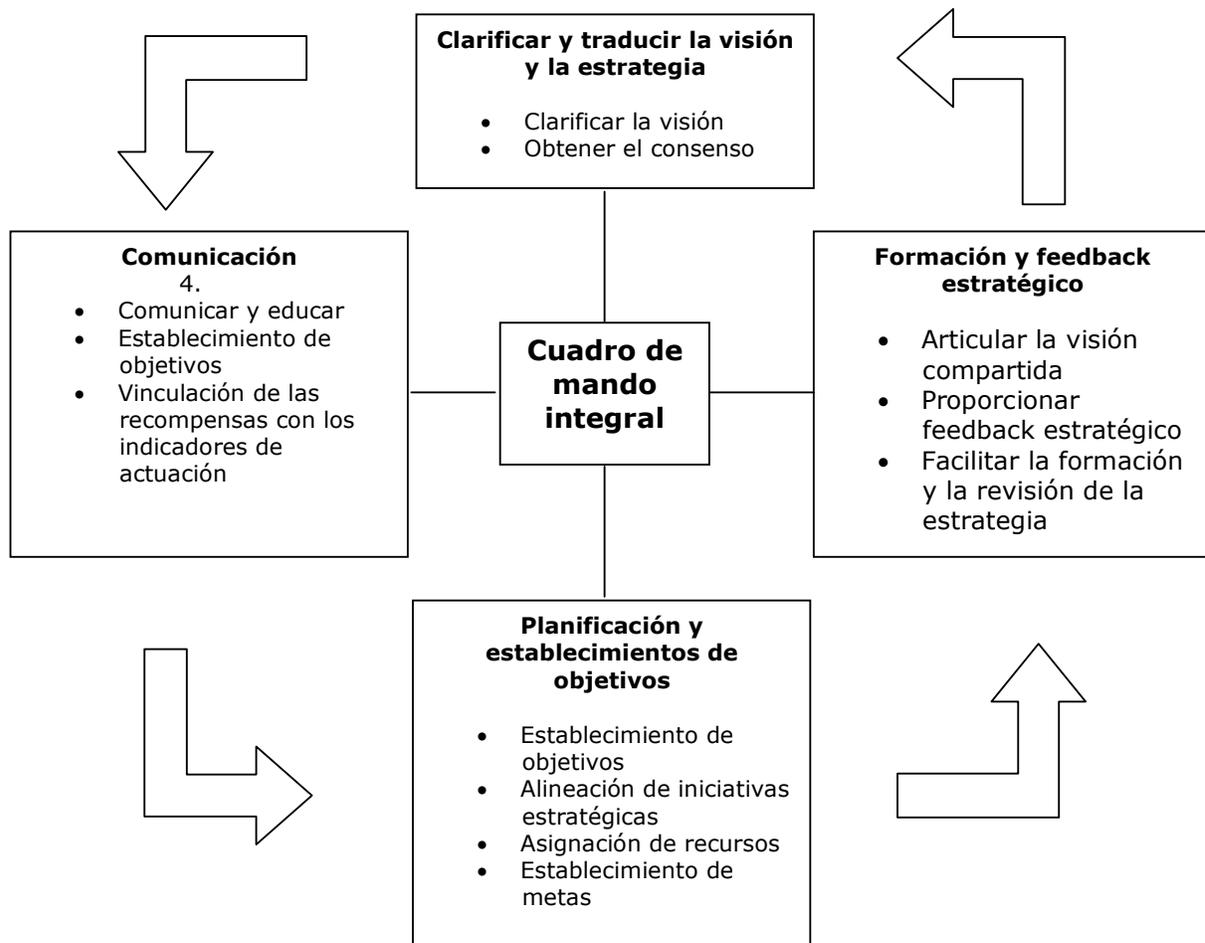


Figura 8. El CMI como estructura o marco estratégico para la acción.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D.(2000), "Cuadro de Mando Integral" p:24



El CMI puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo
- Iniciar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistémicas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

En definitiva, el CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistémico para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia.

Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información.

6.10.2. El Modelo Actual del Cuadro de Mando Integral

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Este modelo de gestión expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los gerentes de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para



accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El reto de las organizaciones es aprender a alinear las operaciones y las finanzas hacia la satisfacción del cliente, el diseño de procesos internos libres de actividades que no agregan valor al producto o servicio y una cultura de súper aprendizaje, centrada en un proceso de mejoramiento continuo que debe culminar en la capitalización a largo plazo de proyectos de nuevos servicios y productos.

El sistema integral reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable a través de la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la misma en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores esenciales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros de los accionistas. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. La perspectiva del proceso interno incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga de creación de valor, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.



La última perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas (habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo), los sistemas (disponibilidad en tiempo real, información fiable e importante de clientes y proceso) y los procedimientos de la organización (coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en el menor tiempo posible, logrado con clientes contentos y procesos internos efectivos y eficaces.

El modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo, por ejemplo, procesos de producción de bienes y servicios, como procesos más a largo plazo que hemos llamado estratégicos o de innovación: por ejemplo, desarrollo de nuevos productos. Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de "ordeñar" el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.



7. Análisis de situación

Mucho se ha escrito ya sobre el CMI y sus aplicaciones. En particular se pueden identificar cuatro grandes tipos de trabajos: los de caso de aplicación (por lo general de grandes corporaciones), los de análisis del sistema (en donde se analiza la evolución del sistema por ejemplo a través de las diferentes generaciones de CMI), los de aplicacionismo entusiasta con poca base científica y los de difusión empresarial (por lo general a través de diferentes consultoras). Los dos primeros grupos reúnen los trabajos de mayor seriedad. Entre ellos se pueden citar los trabajos de Ocakulah y Austill (2007) , quienes analizaron su aplicación en la industria de la salud o el de Zhu y Kong (2007) que intentaron dar cuenta de su aplicación en PYMES chinas. En la misma dirección se pueden encontrar un número importante de artículos y libros dedicados a discutir las ventajas del CMI y su aplicación en el sector privado (Hoffecker and Goldenberg 1994; Kaplan and Norton 2000a; Kaplan and Norton 2000b; Kurtzman 1997; Maisel 1992; Migliorato et al. 1996; Newing 1994; Relyea 1998) . Estos trabajos comentan casos exitosos de aplicación en grandes compañías.

En (Gumbus and Lion 2005) se comenta el caso de Philips Electronics que ha utilizado el CMI para alinear la visión de la compañía, enfocar a los empleados hacia donde puedan ser más útiles y educarlos en cómo se mueve el negocio.

El CMI funciona como una ayuda esencial para la comunicación de la estrategia empresarial y como un vehículo para crear una expresión cuantitativa de la estrategia de negocios de los principales indicadores financieros.

De hecho, el equipo de gestión de Philips Electronics utiliza, para guiar la evaluación trimestral de negocios en todo el mundo, el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Otras empresas que adoptaron el sistema son, la empresa internacional de contabilidad Ernst and Young, el Banco de Montreal (Birchard 1995), Allstate Corp (Birchard 1995) y Cigna Seguros de la propiedad y de accidentes división (Mc Williams 1996). Incluso organizaciones sin fines de lucro como las universidades (por ejemplo, Universidad de California en San Diego) y los organismos gubernamentales (por ejemplo, el Departamento de Comercio) han adoptado el CMI para ayudarles a ser más eficaces (Haddad 1999; Relyea 1998).



Entre los trabajos de análisis se destacan el de Panid Kulsiri de la Srinakharinwirot University de Tailandia que, en su Tesis doctoral analiza a las PYMES desde 4 perspectivas (2008). A saber:

- 1) Investigar la performance de los pequeños retailers desde las perspectivas del Balanced Scorecard.
- 2) Explorar la relación entre el marketing, el entrenamiento, los sistemas de gerenciamiento interno y de la autonomía.
- 3) Explorar las correlaciones entre las performances (ej. aprendizaje, procesos internos, satisfacción del cliente y resultados financieros).
- 4) comparar el posicionamiento de clientes y retailers hacia los atributos de estos últimos.

Desde la perspectiva académica José Luis Massón Guerra y Jordi Truñó I Gual (2006), realizaron un excelente trabajo que consistió en un "survey" que presenta una revisión de la literatura científica acerca de la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton (2000a). El propósito de ese trabajo fue mostrar las principales contribuciones teóricas y prácticas del tema, así como describir su evolución y futuras tendencias. Los resultados revelaron que nos encontramos frente a la cuarta generación del CMI al considerar actualmente el alineamiento estratégico y el desarrollo riguroso de los mapas estratégicos como una de las bases esenciales del modelo. Desde el punto de vista aplicado, se observa que el CMI incluye además de las perspectivas tradicionales (financiera, clientes, procesos, aprendizaje) otras relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Eco-Eficiencia.

La mayor parte de los trabajos dan cuenta de que el Cuadro de mando integral suele a aplicarse en grandes empresas. Del mismo modo es poco lo que se ha escrito sobre su aplicación en PYMES. Son una excepción los trabajos de Alejandro Konja (2004) y de la Ing. Silvia Marteau (2002), quienes en sus respectivos trabajos analizan estratégicamente a las pequeñas y mediana empresas.



En el primer caso, Alejandro Konja (2004) desarrolla una tesis de doctorado en donde propone una metodología que comprende un análisis de enfoques como la planeación estratégica, el CMI y el sistema de información gerencial a través de la evaluación por áreas claves de resultado.

En el segundo caso, la Ing. Silvia Marteau desarrolla una investigación para analizar cualitativamente la actuación estratégica de las PYMES según la percepción que tiene el empresario. En ellos se percibe un aspecto de la factibilidad de la aplicación a pequeñas y medianas empresas.

Hay un tipo de artículos, más ligados a la difusión periodística, que dan cuenta de manera entusiasta de la aplicación del sistema por su simple novedad y oferta tecnologizante. Sin embargo se pierde allí de vista la especificidad de las PYMES y en particular lo concerniente a las condiciones socioeconómicas e idiosincrásicas de los empresarios PYME de la Ciudad de Buenos Aires. Es por este motivo que mi tesis tiene como objetivo analizar la permeabilidad y la factibilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del CMI.

7.1. Competitividad de las PYMES. Contexto Internacional

Según un estudio realizado por el CEDEM¹⁵ (Briner and Cusmano 2003), los cambios acontecidos durante el último cuarto de siglo en el escenario internacional han acentuado la presión competitiva que enfrentan las firmas. Esas transformaciones están vinculadas al período reconocido como de Globalización, que involucra la difusión de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y nuevos paradigmas tecno-organizativos, así como la mayor segmentación de los mercados, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, el lento crecimiento de la economía mundial, la tendencia de desregulación de ciertos

¹⁵ El CEDEM es el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano. Este centro fue creado en el 2000 y depende del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Desde su creación, tiene por objetivo desarrollar un sistema de estudios económicos sobre la Ciudad de Buenos Aires, que cumplen la doble función de servir de base para la elaboración y ejecución de las políticas de desarrollo económico local y para la divulgación de información y estudios hacia otras áreas de gobierno, instituciones públicas y privadas, empresariales, académicas, medios de comunicación, etc. Los trabajos que elabora el CEDEM también persiguen el objetivo de cubrir las importantes asimetrías de información que afronta el empresariado PYME.



mercados y un mayor grado de incertidumbre asociado al desenvolvimiento de las finanzas internacionales.

En ese contexto surgieron nuevas formas de organización del trabajo y la producción mediante las cuales las firmas buscaron incrementar su competitividad interna y externa introduciendo mejoras en su actividad asociadas al diseño, la calidad y los servicios de venta y post-venta, entre otros factores, con vistas a alcanzar ventajas de diferenciación de productos y servicios. Asimismo, se transformaron las formas de competencia vinculadas a los diferentes grados de articulación entre los agentes económicos, a través de mecanismos de cooperación y complementación productiva y comercial –tanto formales como informales-. Éstos constituyeron, en muchas oportunidades, verdaderas redes a través de las cuales mejoraron la competitividad alcanzada a nivel individual, especialmente en aquellas firmas de menor tamaño relativo, apropiándose de las ventajas de economías externas de mayor valor agregado (Boscherini and Yoguel 2000).

A raíz de los cambios verificados en el ámbito internacional, la competitividad de los países, de las regiones deja de ser un fenómeno de mirada macroeconómica y sectorial, explicada exclusivamente por la dotación y los costos de los factores productivos y el tipo de cambio. Así, surgen corrientes alternativas de pensamiento a la visión tradicional, que conciben a la competitividad como un fenómeno complejo, donde interactúan elementos macro y micro económicos y que se diferencian no sólo por los factores explicativos incluidos en su definición, sino también por las teorías sobre el comportamiento de la firma que asumen, así como el rol asignado al diseño de las estrategias empresarias y al grado de importancia que le atribuyen al entorno de negocios de las firmas.

Del mismo modo, ante la importancia que asumen las pequeñas y medianas empresas en la economía global, el concepto de competitividad no se reduce al análisis de las grandes empresas que traccionan la actividad productiva de un país. La situación competitiva interna de las firmas cobra importancia en la medida que se asumen los aspectos que involucran las nuevas teorías de esas firmas que reconocen agentes económicos heterogéneos que operan en mercados con presencia de competencia imperfecta, con desigual acceso y costos asociados a la información y a los recursos para la toma de decisiones.



Algunos autores adoptan una concepción holística y sistémica para analizar la competitividad de un país o región (como las asumidas por Chesnais, Mathis e, incluso, la corriente cepalina¹⁶), a partir de considerar la situación de las firmas que operan en él, no como un proceso en el cual intervienen de manera aislada sino como agentes económicos que interactúan con diferentes grados de articulación formal e informal, donde las acciones de una firma repercuten en las decisiones y estrategias de las otras, y así, en el escenario competitivo de un país y del mundo.

Desde esta concepción, el análisis de la competitividad incorpora también la acción voluntaria del gobierno y otros agentes económicos para promoverla, que a su vez se construye sobre una determinada estructura de la economía que incluye tanto su configuración productiva y su articulación sectorial y entre firmas como aspectos institucionales que van más allá de lo estrictamente productivo (Chudnovsky and Porta 1990).

7.2. Competitividad de las PYMES argentinas.

La lógica de funcionamiento de la economía argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las PYMES se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y comportamiento estratégico competitivas a nivel internacional.

Sobre este punto Bernardo Kosakoff y Andrés López (2002) planean que, *"En un contexto donde se han sucedido transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos organizacionales dominantes en el escenario competitivo global, así como una total redefinición de las reglas de juego en la economía doméstica, las firmas argentinas se enfrentan a desafíos y oportunidades cuya resolución definirá en gran medida las características del estilo de desarrollo que asumirá el país a largo plazo"*.

¹⁶ La llamada corriente cepalina tiene sus orígenes en la CEPAL de la mano de Celso Furtado quien trabajaba en la CEPAL. Esta corriente se destaca en los años 1950 y 60 por el análisis histórico de las estructuras socioeconómicas de los países de la región.



Si bien muchas veces las PYMES han tenido grandes dificultades para responder de modo satisfactorio a las exigencias que surgen del nuevo contexto de competencia en el mercado local e internacional, al mismo tiempo está claro que no hay posibilidades de un desarrollo exitoso en términos económico-sociales sin un denso tejido de PYMES que soporten, complementen y compitan con las firmas de mayor tamaño, tanto nacionales como extranjeras.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendió a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las PYMES. Asimismo, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica. Este es un aspecto clave que permite diferenciar a las PYMES argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistémicas. Estos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas (Nooteboon 1993)¹⁷.

Diversos estudios sobre competitividad de las PYMES argentinas destacan como un rasgo predominante:

- La debilidad del flujo de informaciones con otras empresas
- El bajo nivel de interacción con entidades empresariales
- La baja utilización de servicios de consultoría
- La virtual inexistencia de un adecuado sistema público-privado de apoyo a las PYMES¹⁸.

¹⁷ Las PYMES enfrentan mayores costos de transacción que las firmas grandes debido a su reducida escala de operación. Carecen de áreas funcionales especializadas y de un adecuado nivel de profesionalización. En consecuencia, los costos asociados a la etapa de búsqueda de información, negociación y redefinición de transacciones tienden a ser mayores

¹⁸ Factores de muy diverso tipo operan desalentando la utilización de los servicios de consultoría, mereciendo destacarse la ausencia de una adecuada oferta de profesionales con respuestas apropiadas para las PYMES. En general tienden a reproducir automáticamente las recetas utilizadas por las firmas de mayor tamaño. Existen además problemas de ausencia



En este contexto, tendieron a predominar en las PYMES conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno. Entre las estrategias utilizadas es posible destacar la ampliación del mix de producción y la integración vertical. Esta conducta tendió a verificarse en casi todos los sectores productivos (metalmecánico, textil y calzado, etc.). Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación empresarial verificadas en los procesos de reemergencia de PYMES a nivel internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de desespecialización e internalización de actividades aún a costa de perder eficiencia productiva, esta conducta microeconómica mercado internista encontró su racionalidad en la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y mantener las fuentes de cash-flow.

Según Kosacoff (2002), *"Para que las PYMES puedan efectivamente materializar la potencialidad de contribuir decisivamente a la conformación de un nuevo estilo de desarrollo en la Argentina, es preciso poner énfasis en la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo empresarial, que ayude tanto a remover obstáculos como a crear condiciones más favorables para la evolución de las firmas argentinas, y en particular de las de tamaño pequeño y mediano"*.

7.3. Características de la gestión estratégica en las PYMES argentinas

Estudios realizados a nivel internacional (Gibb and Scott 1985) y en Argentina (Gatto and Yoguel 1993) ofrecen claras evidencias acerca de las especificidades de la gestión estratégica en las firmas PYMES. De modo muy sintético, algunas de las conclusiones que es posible obtener a partir de tales estudios son las siguientes:

- a) Las PYMES generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar. Estudios acerca del perfil de los emprendedores PYMES indican que estos empresarios

de códigos comunes de comunicación, carencia de consultores capaces de ayudar a la firma en su agenda estratégica así como también de especialistas sectoriales con capacidad de entablar un diálogo "de igual a igual"



combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción. Son a la vez "visionarios y realizadores" (Johanisson and Gyllberg 1988) pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

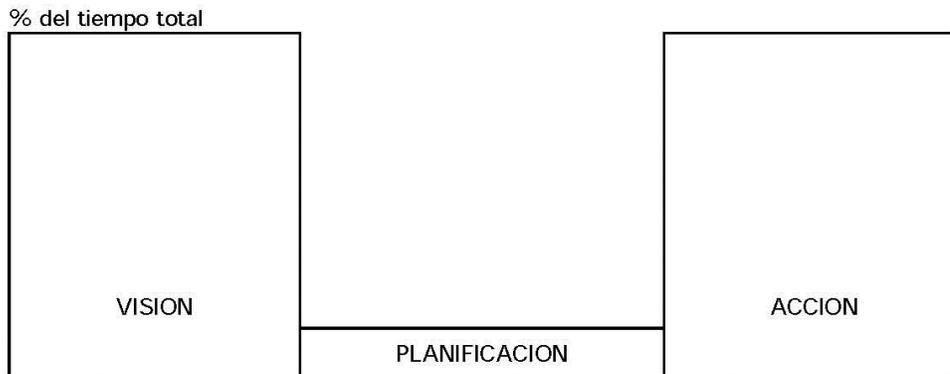


Figura 9. Visión, planificación y acción

Fuente: Johanisson and Gyllberg (1988)

b) Las PYMES tienden a operar en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio. Durante las fases de transición, ilustradas como "nubes" en el gráfico 2 algunos de los cambios son mentalmente madurados, mientras que otros son explorados mediante las acciones presentes. La visión opera guiando el proceso de reorientación estratégica (Johanisson and Gyllberg 1988).

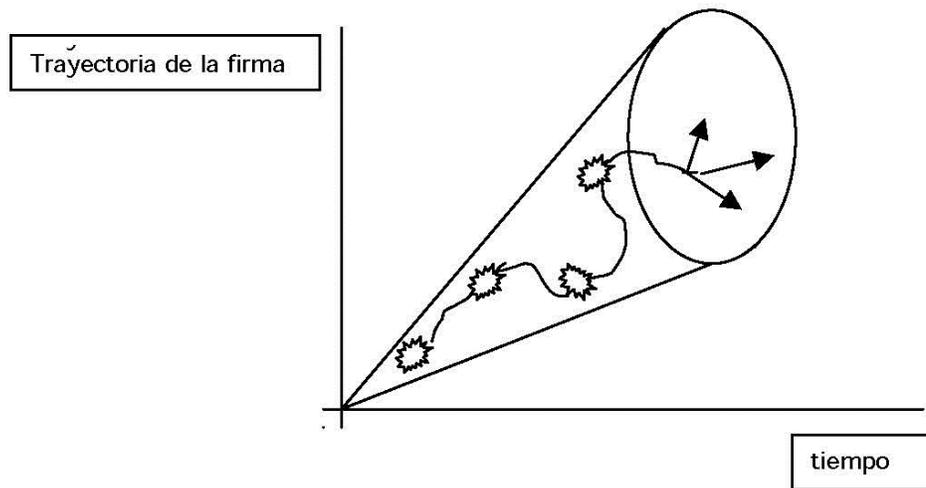


Figura 10. Trayectoria de la empresa

Fuente: Johannisson y Gyllberg (1988)

c) El rol del empresario PYME es central tanto en el proceso de toma de decisiones estratégicas como en la etapa de implementación de tales decisiones. Ello es así debido a la naturaleza simbiótica del vínculo entre el empresario y la firma PYME, personificada en su dueño, en su fuerte orientación a la acción y en razones de escala operativa que inciden en la estructura de la organización.

d) El proceso de la gestión estratégica es altamente dinámico y supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la firma como resultado de la necesidad de enfrentar continuamente problemas específicos de difícil anticipación (Lessem 1984).

Su vínculo con el entorno es de tipo interactivo, en contraposición con la naturaleza reactiva de la mayoría de las PYMES y con el carácter proactivo prescripto por el management estratégico. Una competencia genérica del emprendedor que interviene en este proceso es su intuición.

Estas características describen en términos muy generales algunos rasgos particulares del proceso estratégico en las PYMES, pero no determinan implicancia alguna en términos de la capacidad diferencial entre distintas firmas. Su contribución principal consiste en definir un punto de partida desde el cual,



asumiendo tales rasgos, es posible profundizar en la identificación de los factores relevantes que influyen en la diferente capacidad de gestión estratégica de las empresas.

7.4. Las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires

La Ciudad de Buenos Aires es tradicionalmente reconocida por poseer un sector manufacturero denso y variado que la constituye en el segundo distrito en importancia de la industria a nivel nacional, con una significativa gravitación del entramado PYME.

De acuerdo a los datos del Censo Nacional Económico 1994, el 99,6% de los establecimientos industriales locales son de micro, pequeña y mediana escala, siendo que las PYMES representan el 92,9% del total de las unidades productivas, concentrando poco más del 52% del personal ocupado y del valor agregado generado durante el año 1993 en el ámbito local. Esta capacidad contributiva en términos de producto y empleo es uno de los principales factores que sustentan la importancia de las PYMES en el desarrollo económico y social local.

Si bien no se disponen de cifras actualizadas, y más de una década nos separa de dichas mediciones, no hay dudas de que el segmento empresario PYME continúa siendo el más significativo de la estructura productiva de la Ciudad de Buenos Aires, a pesar del impacto negativo que han generado en esas empresas las profundas transformaciones económicas implementadas a lo largo de la década de los '90. En especial, la Convertibilidad perjudicó a aquellas empresas que desarrollan actividades industriales, ya que hubo una carencia significativa en materia de políticas gubernamentales de promoción del desarrollo productivo de estos agentes y de la producción fabril en general.

Según un informe realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico (2009), la Ciudad de Buenos Aires tiene la siguiente estructura:

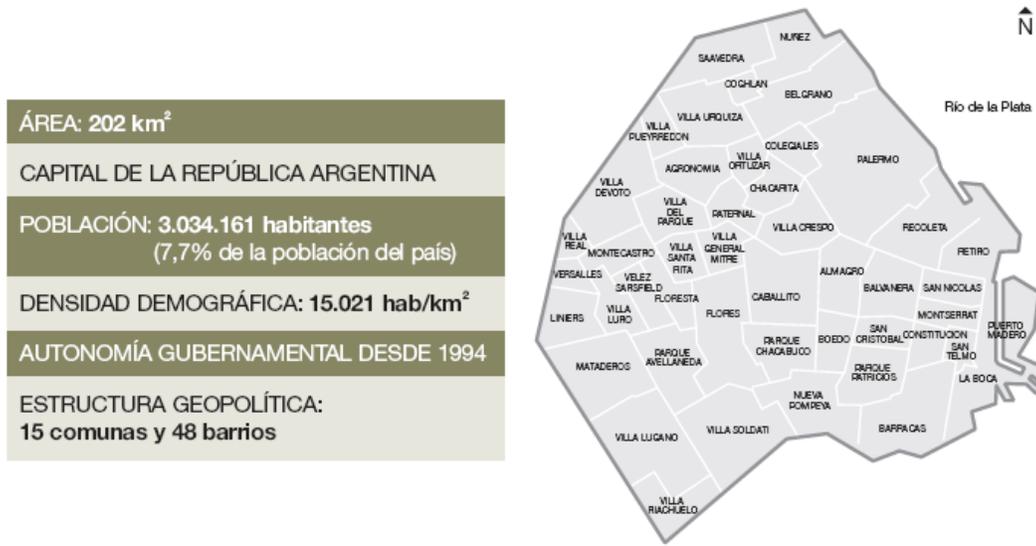


Figura 11. Datos básicos de la ciudad
Fuente: Ministerio de desarrollo económico

A grandes rasgo la ciudad maneja los siguientes números:

Figura 12. Los grandes números de la economía

PRODUCTO TOTAL:	US\$ 61.400 millones
PRODUCTO PER CÁPITA:	US\$ 20.800
EMPRESAS:	173.625 (MICRO: 137.881; PYMES: 33.287 y GRANDES: 2.456)
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA):	1.640.000 personas
POBLACIÓN OCUPADA (RESIDENTE EN CASA):	1.512.000 personas
DI SOCIALIZADOS:	128.000 personas
EXPORTACIONES DE BIENES:	US\$ 404 millones
EXPORTACIONES DE SERVICIOS:	US\$ 4.200 millones (est. made)

© - Producto Bruto PíA, Mercado Laboral (1997-2008) y Explotaciones (1997-2008).

Fuente: Ministerio de desarrollo económico



De lo visto anteriormente, se desprende la siguiente estructura empresarial:

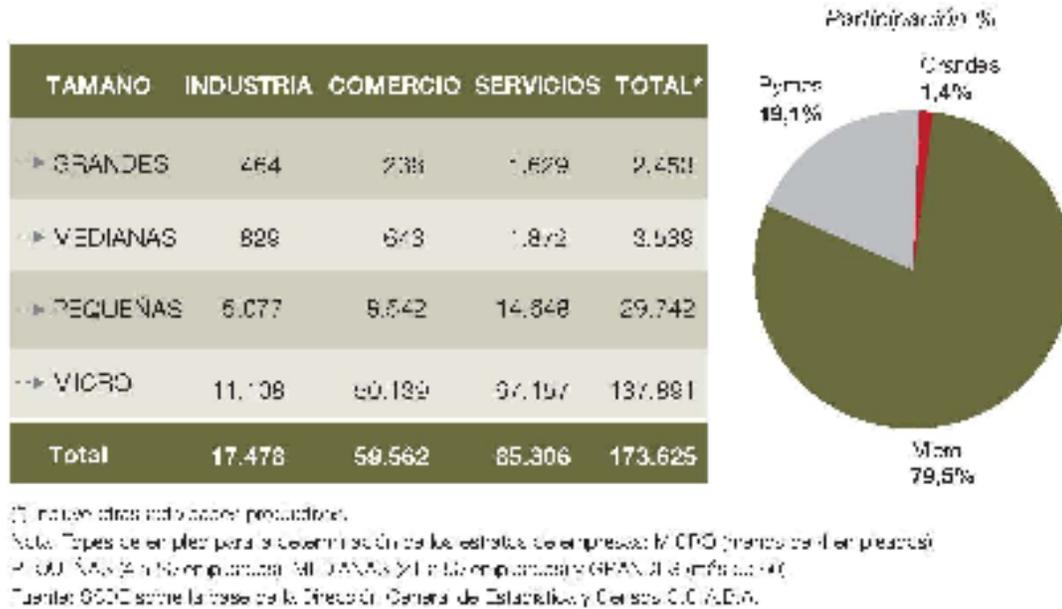


Figura 13. Empresas porteñas por tamaño y bloques económicos

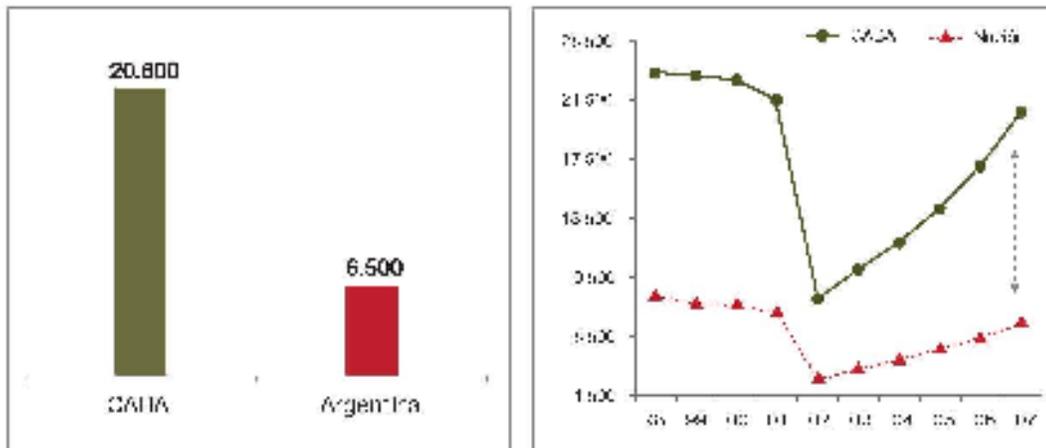
Del cuadro anterior vemos que la Ciudad de Buenos Aires tiene 33.281 PYMES, lo que representa el 19,1% del total de empresas.

Evidentemente este valor es muy significativo respecto de las grandes empresas que solo representan el 1,4%.

Otro dato relevante es que la Ciudad de Buenos Aires tiene el PBI más alto de la Argentina. En el siguiente gráfico se puede ver que el PBI por cápita de Ciudad de Buenos Aires triplica al del resto del país.

También se observa que, a pesar de que el PBI viene creciendo sostenidamente a partir del 2001-2002, la Ciudad de Buenos Aires tiene un crecimiento aún mayor que el del resto del país.

Figura 14. Producto per Cápita (*). Dólar por habitante

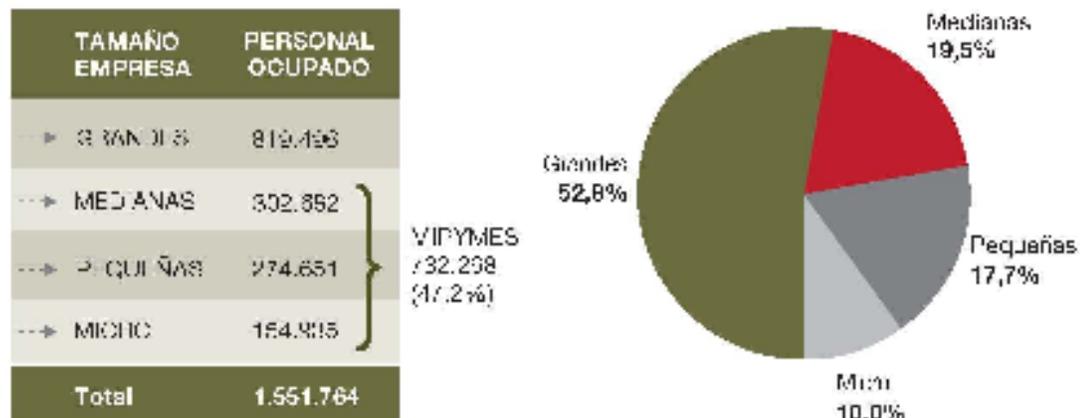


* Datos correspondientes al año 2007

Fuente: CSECE sobre la base de la Encuesta General de Estadística y Censos C.C.A.B.A.

Otro dato interesante revelado en el informe realizado por el Ministerio de Desarrollo Económico, es que las PYMES y las MIPYMES ocupan al 47,2% de la población activa de la ciudad.

Figura 15. Composición estructural del empleo



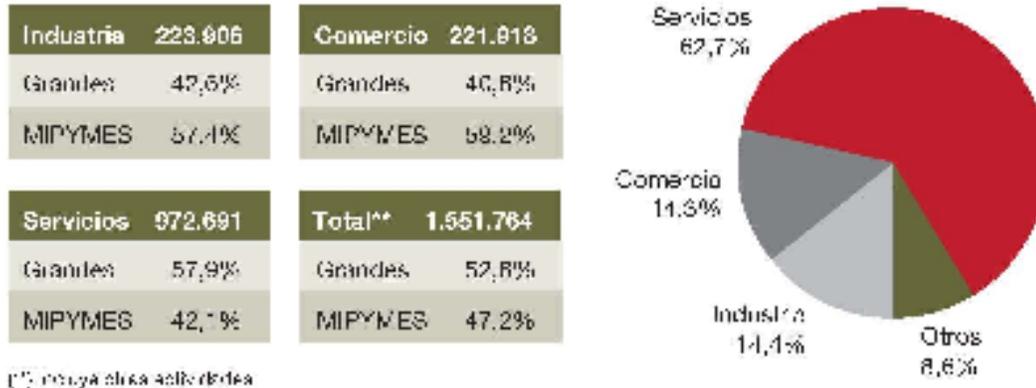
Elaboración propia sobre la base de los datos del INDEC 2008

Fuente: INDEC sobre la base del Muestreo de Empleo y Salarios Social de la Nación.



En la siguiente figura se muestra la estructura laboral por tipo de industria.

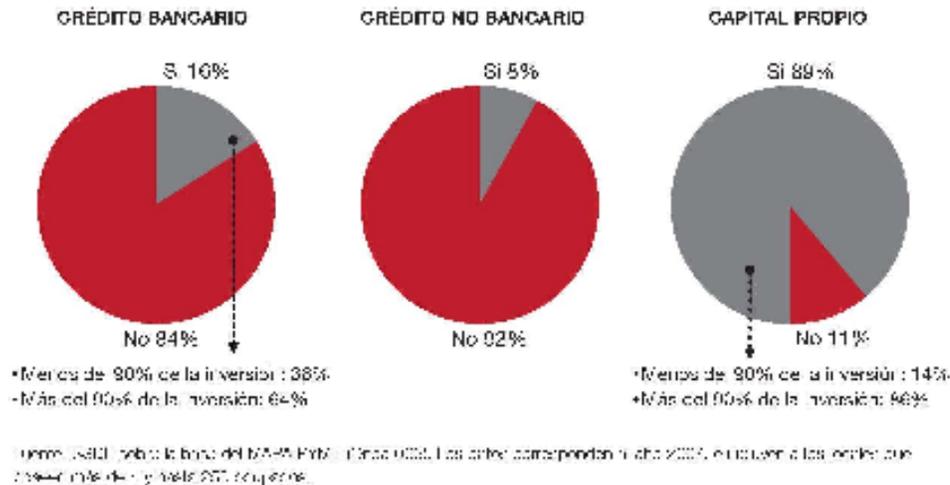
Figura 16. Estructura sectorial del empleo porteño. Cantidad de ocupados y participaciones porcentuales



** Incluye las empresas del sector público formal desde el año 2008.
Fuente: INDEC sobre la base del M. de Empleo, Ingreso y Seguridad Social de la Nación.

Respecto a la financiación se observa que la mayoría de los empresarios optan por la inversión con capital propio. Esto se debe fundamentalmente a las desfavorables condiciones de financiamiento que ofrecen las entidades bancarias y no bancarias. Esto hace que las PYMES tengan un crecimiento muy inferior al que podrían tener apalancados por políticas de financiamiento apropiadas.

Figura 17. Financiamiento de la inversión en PYMES



7.5. Marco legal en la Argentina

En la Argentina se utilizó durante un tiempo, una fórmula polinómica para conocer cuando se trataba de una PYME. Esta condición dependía de tres atributos:

- Personal ocupado
- Ventas anuales
- Patrimonio neto

Actualmente la condición de PYME se encuentra vigente la Ley 24.467 (Ley de PYMES). A los fines de la ejecución de las políticas específicas correspondientes a los Títulos I y II de dicha ley, el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos ha establecido una metodología para definir la condición de PYME (Resoluciones N° 401/89, 208/93 y 52/94), que se basa en la consideración de tres atributos de aplicación simultánea¹⁹:

¹⁹ Información obtenida de la página web de la SEPYME. www.sPYME.gov.ar



$$P = \left(\frac{10 \text{ POe}}{\text{POm}} \times \frac{10 \text{ VAe}}{\text{VAm}} \times \frac{10 \text{ APe}}{\text{APm}} \right)^{1/3}$$

Donde:

P = "Puntaje PYME" asignado a la empresa

PO = personal ocupado

VA = Ventas anuales sin IVA ni impuestos indirectos

AP = son los activos productivos o patrimonio netos según corresponda.

e = indica el dato real de la empresa

m = indica un tope máximo para cada atributo a considerar

En la figura 17 se presentan los parámetros máximos que definen la pertenencia a la categoría PYMES.

	Sector Industrial	Sector Comercial de Servicios	Sector Minero	Sector Transporte	Hoteles ^(b)	Sector Agropecuario	Sector Frutihortícola ^(c)
Personal Ocupado	300	100	300	300	100	-	-
Ventas Anuales	\$18 mill.	\$ 12 mill.	\$18 mill.	\$15 mill.	\$6.5 mill.	-	-
Activos Productivos ^(a)	\$10 mill.	-	\$10 mill.	-	-	\$3 mill.	\$7 mill.
Patrimonio Neto	-	\$2.5 mill.	-	-	-	-	-
Ingreso Bruto Anual	-	-	-	-	-	\$1 mill.	\$9 mill.
Cantidad de habitaciones	-	-	-	-	130	-	-

Figura 18. Atributos cuantificables para la clasificación de las PYMES por rama de actividad económica.

Fuente: www.sePYME.gov.ar

(a) En el caso de los activos, los valores que se tomen no podrán ser inferiores al 10% del valor de las ventas anuales sin IVA ni impuestos internos y en el Patrimonio Neto no podrán ser inferiores al 5 % de las mismas ventas.



- (b) Categoría no superior a 4 estrellas.
- (c) Son consideradas PYMES frutihortícolas, las empresas que realicen 2 o más de los siguientes procesos: producción, empaque, transporte, tratamiento frigorífico y/o comercialización.

Cuando el "Puntaje PYME" calculado arroje un valor inferior o igual a 10 se considerará que dicha unidad productiva es PYME: entre 0 y 0,3 puntos se la considerará **"Microempresa"**, entre 0,3 y 1,5 **"Pequeña empresa"**, y si el puntaje es mayor a 1,5 **"Mediana empresa"**.

A los fines del Título III de la Ley 24.467 se define **"Pequeña Empresa"** como la que reúne las siguientes condiciones:

- a. Que su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores al 1/01/95
- b. Que tengan su facturación anual sin IVA para cada actividad inferior a:
 - Industria : \$ 5.000.000
 - Servicios: \$ 4.000.000
 - Comercio: \$ 3.000.000
 - Rurales: \$ 2.500.000

Finalmente, la "Cláusula evolutiva" determina que las PYMES que superen alguna o ambas condiciones anteriores podrán permanecer en el régimen especial de esta Ley por un plazo de tres años, siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados.



8. Resultados de las entrevistas

Una vez finalizada la primera etapa de la investigación exploratoria que constaba de 12 entrevistas en profundidad y de un mini grupo; se procederemos a realizar el análisis de las respuestas obtenidas en dichas entrevistas.

Las preguntas fueron confeccionadas con el fin de poder localizar los siguientes indicadores:

- Especificidades de las PYMES por parte de sus mandos medios y altos.
- Gestión estratégica.
- Sistemas de gestión.
- Permeabilidad y factibilidad al uso del CMI.
- Barreras ideológicas y prácticas para la implementación de un modelo de gestión.

Cada entrevista se dividió en las siguientes secciones en donde se consultan diferentes temáticas. A saber:

A. Introducción:

A.1. El concepto de PYME

A.2. Las ventajas y desventajas

A.3. el rol que ocupa la PYME tanto en el contexto local como en el global.

B. Administración:

B.1. Los conocimientos de valor y cadena de valor

B.2. Los activos intangibles

B.3. La estrategia (aplicaciones, evaluación, plazos y barreras)

B.4. La delegación de funciones

B.5. El pensamiento estratégico.

C. Sistemas de gestión:



- C.1. la Visión y la misión de la PYME
- C.2. El uso de indicadores
- C.3. La ponderación del cliente
- C.4. Los procesos críticos
- C.5. I+D e innovación
- C.6. La capacitación y evaluación

D. Cuadro de mando integral (CMI):

- D.1. El nivel de conocimiento del CMI
- D.2. La factibilidad y viabilidad del mismo y las barreras
- D.3. La percepción de los diferentes mandos.

En la primera parte de la entrevista le resultó muy difícil, a la mayoría de los entrevistados, dar una definición de PYME.

A.1. En general, salvo 3 de los 15 participantes, no conocían la existencia de una Secretaría de la pequeña y mediana empresa que define las características y el alcance de las **PYMES**.

“La definición la tiene la secretaría de producción, que determina que es una PYME y para ello define: parámetros de facturación, cantidad de gente, etc.” (Profesional, directora de PYME, industria agropecuaria)

A.2. Respecto a las **ventajas y desventajas** que tiene este tipo de organización, existe bastante consenso en general entre los diferentes empresarios y consultores. Respecto de las primeras, hay un fuerte predominio de la valoración positiva de la flexibilidad, agilidad y rapidez en la toma de decisiones.

*“La ventaja más importante es la **flexibilidad** que tienen este tipo de empresas y más en nuestro rubro en donde el cambio es constante. En nuestro mercado es importante esta flexibilidad para poder acompañar los cambios que pueden tener los mercados y las tecnologías. Siendo*



*flexible nos podemos adecuar a las necesidades de nuestros clientes”
(profesional, gerente comercial, industria del software).*

Respecto a las **desventajas**, también existe consenso respecto a la falta de financiamiento, poco nivel de profesionalidad y menor capacidad de gestión.

“En la pequeña empresa se hace más fácil esta cuestión porque ya es una etapa que han logrado superar, ya cuentan con un capital inicial, una pequeña etapa de formación, de puesta en marcha, ya tiene un mínimo know how, ya superaron las crisis de decisión de seguir o no seguir, de departamentalización, de división del trabajo, de coordinación y la crisis de liderazgo, han pasado los puntos de ruptura: o han sucumbido o han logrado continuar. En este caso aparece una necesidad concreta de profesionalización, independientemente de que la profesionalización no garantice nada, pero si asegurar una base razonablemente sustentable como para asegurar cierto grado de competitividad en el mercado como para poder tener un valor que la haga diferencial y elegible”(profesional, consultor de empresas PYMES).

A.3. Otro punto de acuerdo, o punto de consenso entre los entrevistados es lo referente al **rol que ocupan las PYMES** tanto en el contexto local como en el global.

En general consideran que las PYMES son los motores que impulsan la economía y también son la fuente más importante de generación de empleo. Esto es más notorio en países en vías de desarrollo como el nuestro.

“... el 75% de las empresas en argentina son PYMES, creo que es el motor de empleo en el ámbito regional en la Argentina” (no profesional, dueño de PYME, industria metalmecánica)

Siguiendo la misma línea otro entrevistado comenta que,

“El rol que ocupan las PYMES tanto en el mercado local como en el global, es muy importante dado que este tipo de empresas le dan



trabajo a la mayoría de los habitantes de un país” (profesional, gerente comercial, industria del software)

B.1. Los términos valor y cadena de valor no son conocidos por la mayoría de los entrevistados. En general, los pocos que lo conocen son empresarios con estudios académicos en administración de empresas.

Una muy completa e interesante definición sobre el valor en una empresa es la siguiente:

“La diferencia de valor es una percepción que existe entre lo que me cuesta y lo que obtengo, el valor no solo está medido en términos de resultado de ingresos menos gastos, sino que es medible en función de la percepción que la gente tenga del producto o servicio que está brindando. Uno tiene relaciones mercantilistas de valor en un producto incorporado de las economías del sudoeste asiático de muy poco precio, y de muy calidad aparente donde el valor está dado por la cantidad de ventas que realizan, entonces es una relación excelente en términos de costo beneficio. O tenés definiciones de valor como las de Mc Donalds donde lo que agrega valor no es la hamburguesa de 125 gramos, sino la cajita o el pertenecer a un “grupo selecto de personas” que consumen la hamburguesa ahí. En definitiva agregar valor es hacer que el producto final produzca un resultado positivo en relación con los costos que genera (...)” (Profesional, Consultor de empresas).

Respecto a la definición de cadena de valor,

“... lo aplico en general en la manera de tratar de seleccionar los mejores proveedores no siempre por precio sino por calidad de servicio...” (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

B.2. Respecto al concepto de activo intangible se puede encontrar que a la mayoría de los entrevistados conoce el concepto pero que no invierten demasiado en este



tipo de activos. Salvo el caso de PYMES que pertenecen a la industria de la tecnología y en especial del desarrollo de software.

"Es fundamental. Para nuestro mercado la gran ventaja es el software y tener a nuestro cliente acostumbrado al uso de nuestros sistemas. Para nosotros los activos intangibles son mucho más importantes que los tangibles..." (Profesional, socio mayoritario, industria del software).

"Los activos intangibles para nosotros es muy importante, te diría que es vital dado que en nuestro negocio la intangible prima por sobre todo. Pensá que nuestro negocio es el desarrollo de software..." (Profesional, gerente comercial, industria del software).

B.3. En lo que respecta a la **estrategia** existe consenso entre casi todos los entrevistados en lo concerniente al conocimiento general del concepto, sus implicancias y alcances. Lo que queda más al descubierto es la falta de metodología para el seguimiento y revisión de las estrategias.

Las entrevistas revelan temas importantes a la hora de mencionar las **barreras** para la aplicación de una estrategia. Se habla de barreras externas que tiene que ver fundamentalmente con la falta de financiamiento y de apoyo gubernamental a las PYMES.

"Hay muchas barreras, están las externas que tienen que ver con el capital, restricciones de acceso al financiamiento, restricciones para poder realizar algún tipo de llegada al exterior. En argentina no hay ningún tipo de apoyo serio de ningún organismo público" (profesional, Dueño, industria del software).

Respecto a las internas, también existe un consenso y el mismo tiene que ver con un factor común que el personal.

"Desde el punto de vista interno, el acompañamiento del personal, aquel personal crítico que tenga que ver con cada uno de los aspectos que se



formulen en esa estrategia..." (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

En el caso de los **plazos** para la ejecución de una estrategia, la opinión es fragmentaria y se vincula con el rubro al que pertenece la empresa del entrevistado.

En los extremos,

"Acá los plazos son, mediano plazo...de cuatro a seis meses. 0 días sería un corto plazo, Un año sería un largo plazo" (no profesional, Gerente comercial, industria automotriz).

"...Corto plazo para nosotros es el año o un año. Mediano son 3-4 años y largo plazo más de 5" (profesional, Dueño, industria del software).

A nivel **compromiso del personal** respecto de la estrategia se observa un predominio en que en general existe una mayor responsabilidad de los mandos medios y altos que de los bajos.

"Es fundamental. La mayoría de las estrategias sale de la cabeza de la compañía. Mayormente logramos que nuestro personal se comprometa con los objetivos de la estrategia pagando comisiones". (Profesional, Dueño, industria del software).

B.4. Para esta variable la opinión es dividida. Para algunos es fácil delegar y lo ven positivamente y para otros es muy difícil y lo ven negativo por la aparente pérdida de poder.

"He delegado bastante, creo que con éxito, creo que es muy bueno ser prescindible en la empresa, quiere decir que tenés una buena estructura, una buena gestión, un buen grupo humano que acompaña". (Profesional, directora de PYME, industria agropecuaria).

"(...) es un aprendizaje muy largo y muy lento, aprender a delegar. Creo que la mayoría no delega por temor, incluso, de no poder controlar lo que hacen sus subordinados, y creo que cuando aprenden a delegar son aquellos que logran dar un salto en el valor cuantitativo realmente importante (...)" (Profesional, Consultor de empresas).



B.5. Otro ítem importante en la encuesta es el concepto de **pensamiento estratégico**. En general se da la particularidad de los empresarios con títulos universitarios conocen el concepto y por lo general lo aplican sin una metodología y de manera esporádica. En cambio los empresarios no profesionales en general no conocen el término y tampoco lo aplican frecuentemente.

"Escuché el concepto pero si me preguntas específicamente que es, no lo sé". (No profesional, Gerente comercial, industria automotriz).

"Lo aplico pero no con mucha frecuencia. El pensamiento estratégico lo realizo solo o con mi equipo de directores". (Profesional, Dueño, industria del software).

La 3° sección de la entrevista está relacionada con el conocimiento que tienen los empresarios respecto de los sistemas de gestión.

C.1. Este ítem tiene que ver con el conocimiento y la aplicación de los conceptos de **Misión y Visión**. Las encuestas arrojan que en general estos conceptos se utilizan con el fin de completar una página web o como requerimiento de ISO. No tienen un análisis muy profundo.

"Más allá del ERP que tenemos, tengo un pequeño tablero de comando. De allí tengo un control de signos vitales de la compañía". (Profesional, socio mayoritario, industria del software).

C.2. Para este ítem existe un predominio respecto a que todos en mayor o menor medida tienen **indicadores**. Estos van desde una simple planilla de cálculo, como puede ser el EXCEL, hasta un sistema de gestión.

"Más allá del ERP que tenemos, tengo un pequeño tablero de comando. De allí tengo un control de signos vitales de la compañía". (Profesional, socio mayoritario, industria del software).



"Como herramienta en la parte de administración tenemos un cash flow donde a futuro nos permite ver, más o menos. Es totalmente casero, un sistema con mucho Excel de soporte". (No profesional, dueño, industria metalmecánica).

C.3. Otra variable que predomina es el lugar que ocupa la **visión del cliente** en la toma de decisiones. En todos los casos se le da mucha importancia a la opinión de cliente y la forma de medirlo es a través de encuestas de satisfacción del cliente, desayunos de trabajo, etc.

"Se mide mucho el nivel de satisfacción de clientes, hay estadísticas que miden esto y se hace un seguimiento personalizado de cada cliente. Trabajamos por segmento y por clientes con objetivos". (Profesional, Dueño, industria del software).

C.4. En las entrevistas también se observa un marcado consenso en que todos los empresarios, en menor o mayor medida, conocen o dicen conocer sus **procesos críticos o centrales**.

Tal vez una parte de los empresarios entrevistados no conocían el término pero al explicárselo reconocía que lo aplicaban en forma empírica. Otros tenían el conocimiento a través de la implementación de algún sistema de calidad.

"Gracias a la implementación de ISO9000, pudimos mediante los procedimientos saber cuáles son nuestros procesos críticos y así poder hacernos cada vez más eficaces y eficientes" (Profesional, socio gerente, industria de la tecnología).

C.5. Sobre el tema de **I+D e innovación**, la opinión entre empresarios está dividida fundamentalmente por el tipo de empresa a la que pertenecen.

En general las empresas más orientadas a la tecnología tienen a la innovación y al I&D como pilares fundamentales en su negocio.

"En nuestro negocio el I+D es vital. En una empresa de tecnología como la nuestra estamos día a día viendo que nuevos productos y servicios



podemos desarrollar". (Profesional, gerente comercial, industria del software).

Para el caso de empresarios que brindan ciertos servicios o productos, como el de la venta de automóviles, estas aéreas no nos tan importantes.

"No le dedicamos tiempo a la investigación y desarrollo. Tratamos de aplicar toda la metodología que encontramos para poder vender el auto (...)". (No profesional, Gerente comercial, industria automotriz).

C.6. Por último en lo que respecta a la **capacitación y a la evaluación del personal**, se encuentran respuestas fragmentadas en el primer tema y un predominio en la segunda en relación a que la mayoría de los empresarios no evalúan a sus empleados luego de ser capacitados.

"Capacitamos poco, creo que es la mayor falencia en todas las PYMES de las que soy propietaria y las que administro (...)". (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

"Se lo debería medir pero en general no, lo que hacemos es muy lineal, decimos si capacitamos para esto, suponemos que de ahora en más lo va a hacer bien y cuando lo hace mal nos damos cuenta de que la capacitación no le sirvió, que si hubiésemos hecho una medición oportuna nos hubiésemos dado cuenta. En general las PYMES que yo manejo son más lentas en esa reacción". (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

La última sección de la entrevista está relacionada con el conocimiento que tienen los empresarios PYMES sobre los diferentes sistemas de gestión, en especial el CMI (cuadro de mando integral).

D.1. En general se observan repuestas fragmentadas respecto al conocimiento de **herramientas de gestión**. La mayoría tienen sistemas de gestión que cubre en forma parcial la operación de la empresa.



"(...) creo que no hay ninguna posibilidad de subsistencia sin un sistema de gestión (...), creo que el sistema de gestión existe siempre, malo, bueno, mejor óptimo, pero eso no tiene nada que ver con el grado en que se lo utiliza. Hay muy buenos sistemas diseñados, que no son leídos por los empresarios, que no están familiarizados con la lectura. De repente es válida la generalización, los sistemas siempre ayudan a la gestión porque sino no serían sistemas (...)". (Profesional, Consultor de empresas).

El conocimiento de los empresarios PYMES respecto al **Cuadro de Mando Integral** está muy dividido. La mayoría no lo conoce pero al leer el chart (ver anexo), les resulta muy interesante y concuerdan con las perspectivas del CMI.

"Los temas de CMI se tocan, no tal cual la hojita, no estamos estructurados como para seguirlo como un cuadro de mando...". (No profesional, dueño de PYME, industria metalmecánica)

Por otro lado, están los empresarios y consultores que conocen la herramienta pero no la utilizan en sus organizaciones y otros pocos que lo están implementando en sus propias organizaciones u en otras.

"El CMI es una herramienta que permite tener una proyección de más largo plazo, basándonos en el pensamiento estratégico". (Profesional, socio gerente, industria de la tecnología).

Otros empresarios lo utilizan como concepto pero no siguiendo el mismo modelo.

"(...) lo utilizamos como encuadre conceptual para pensar las dimensiones allí identificadas. No seguimos estrictamente el modelo. La dimensión recursos humanos tiene menos indicadores". (Profesional, Dueño, industria del software).



D.2. En referencia a la **permeabilidad** en el uso del CMI en empresas PYMES, existe un predominio de opiniones respecto a que la herramienta es totalmente aplicable a las PYMES pero con una complejidad "aggiornada" al tipo de organización. Según las encuestas el grado de permeabilidad depende de la cantidad de empleados de la organización, cantidad de niveles jerárquicos, nivel de profesionalización de los que toman decisiones y la dispersión geográfica.

"Es factible la implementación del cuadro de mando integral según el tamaño de la PYME y su apertura geográfica". (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

"(...) Si el mercado es muy ajustado y profesionalizado si vas a tener que tener un CMI o algo parecido". (Profesional, socio gerente, industria de la tecnología).

"(...) La permeabilidad o el uso va a ser en función del resultado que obtenga el dueño. En general el empresario es un bicho muy pragmático en definitiva, si ve que esto lo ayuda a seguir con su negocio, bárbaro, sino no". (Profesional, directora de PYME, industria agropecuaria).

Respecto a las **barreras** para la implantación del CMI, además de ratificar las propuestas por Norton y Kaplan (ver 6.6), se encontraron otras barreras que son:

- **Convencimiento de la dirección**

"Hay una primer barrera que es que el empresario entienda el concepto. Lo complicado es en mi experiencia, articular toda la administración interna y el flujo de información para que eso sea la herramienta que realmente estamos buscando, y no un simple soporte de gestión, se hizo o no se hizo tal cosa". (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

- **Percepción como inversión**



Una opinión que predomina en la entrevista entre algunos empresarios y consultores es en relación a la percepción que tiene el empresario PYME respecto al costo de la implementación del CMI. Por lo que el gran desafío es demostrarles a los empresarios PYMES que la implantación del CMI es una inversión y no un costo.

"La barrera que percibo es que hay que romper con la barrera perceptual de la inutilidad que implica gastar en este tipo de herramientas, en tanto y en cuanto se percibe como gasto. Es muy difícil poder documentar el valor agregado que genera por la mejora en la toma de decisiones (...).hay una falta de comprensión de lo que es la herramienta, en la medida en que no se comprende su aporte, su agregado de valor, es imposible que no lo vean como gasto. No perciben la necesidad de tenerlo, porque no saben para que sirva (...)".
(Profesional, Consultor de empresas).

- **Compromiso del personal**

De las entrevistas también surge la barrera cultural del personal. Esta barrera básicamente tiene que ver con la resistencia al cambio.

"(...) el personal cuestionaba, era más complejo, ahí se produjo una traba y fue cuando vimos que teníamos un nivel de rigidez que no queríamos y tuvimos que suspender el proyecto". (Profesional, consultora de empresas y empresaria, industria del turismo).

D.3. El último punto de la encuesta tiene que ver con la **percepción que tienen los integrantes** de cada uno de los diferentes estratos de las empresas. En este punto casi todos los empresarios y consultores con experiencia en el CMI, coinciden en que a pesar de la resistencia al cambio, en general la percepción es buena en todos los niveles. Esto se da a medida en que haya una buena comunicación en la estructura y que cada integrante de la organización entienda lo que le va a aportar la herramienta.

"(...) Si hay comunicación y un buen clima de trabajo lo perciben como una oportunidad de mirar por donde está caminando el negocio. Si no hay



un buen clima y no hay una difusión de la estrategia, no hay otra forma de percibirlo que no sea una amenaza. Entonces es un problema de comunicación interna (...). (Profesional, Consultor de empresas).



9. Análisis de la investigación

9.1. Permeabilidad al uso del CMI

Se exponen el grupo de variables que surgieron de la investigación y que permiten evaluar la permeabilidad que tiene una PYME para implementar un CMI.

9.1.1. Cantidad de empleados

Se pudo establecer que en las empresas con poca cantidad de empleados la implementación de un CMI traería un mayor aumento de las etapas de gestión por sobre la efectividad de su funcionamiento. Según una empresaria agropecuaria, *"No lo aplicaría críticamente a mi empresa, creo que causaría mucha más burocracia si se implementara más que trabajar del modo que trabajamos..."*. En este tipo de estructuras, el dueño del negocio está habitualmente muy cerca de las operaciones y tercerizar en un sistema el control no genera beneficios.

9.1.2. Niveles de jerarquía

La segunda variable a analizar es la cantidad de niveles jerárquicos que tiene la PYME. En general se observó que a medida que la empresa requiere mayor cantidad de niveles dentro de la estructura, mayor es la necesidad de contar con herramientas de gestión profesionales para lograr obtener información para la toma de decisión.

9.1.3. Dispersión geográfica

En este caso, se observó que las empresas con mayor dispersión geográfica probablemente necesiten implementar sistemas de gestión que les permitan centralizar la información para analizar el funcionamiento de cada una de las diferentes locaciones. Según la experiencia de un consultor, *"En la empresa en la*



que lo estamos implementando tiene presencia en 14 provincias de la Argentina, con lo cual es imposible que alguien del directorio tenga en la cabeza lo que pasa en cada una de las sucursales...”.

9.1.4. Nivel de profesionalización

Es muy importante también la incidencia del grado y tipo de formación académica de los encargados de tomar decisiones. De la información relevada en las entrevistas se pudo demostrar que cuanto mayor sea el nivel de profesionalización de la empresa, mayor es la factibilidad de implementar un modelo de gestión. Según unos de los consultores entrevistados, *“... más que con el grado de educación de los empresarios tiene que ver con el grado de profesionalización de la empresa; el dueño es que la profesionaliza o no, cuanto más profesionalizada está más fácil es implementar esta herramienta”.*

9.2. Factibilidad al uso del CMI

De la investigación surgió que la factibilidad al uso del cuadro de mando integral tiene relación directa con la superación de las barreras que plantean Kaplan y Norton (ver apartado 6.6) más el agregado de otras 3 barreras surgidas de las encuestas.

Las 4 que plantean Kaplan y Norton son:

9.2.1. Visiones y estrategias que no son procesables

Esto tiene que ver la falta de visión compartida, que en general tienen las PYMES respecto a sus negocios, y que se plasmó en las entrevistas. Se observó en las entrevistas, que la mayoría de las empresas no cuentan con una visión estratégica de los empleados y no tienen una manera sistemática de enfocar su implementación a través de ellos. Los empresarios generalmente piensan que, mientras ellos se encargan de los negocios, la organización y los empleados se harán cargo de sí mismos. Normalmente la dirección introduce nuevos planes e



iniciativas, sin considerar si el personal tiene el talento necesario para llevarlos a cabo, o si la gente y las prácticas actuales están alineadas con la nueva orientación.

9.2.2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.

La segunda barrera surge de la no existencia de una alineación entre los objetivos de la empresa a largo plazo con el de cada uno de sus sectores y/o empleados. En el caso las PYMES, aún se está un paso atrás, porque para poder alinear las estrategias a largo plazo primero tienen que tenerlas. De las entrevistas se observó que la mayoría de las PYMES no piensan a largo plazo y las que así lo hacen no relacionan sus objetivos con los incentivos de sus empleados. Respecto a los incentivos, los mismos frecuentemente están vinculados a los indicadores financieros de corto plazo y no a estrategias de largo plazo. Por lo expuesto anteriormente ratificamos que esta barrera también aparece en las PYMES consultadas.

9.2.3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo

En este caso se da lo mismo que en la anterior barrera dado que los empresarios PYME no vinculan las iniciativas y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. Muchas veces las estrategias fracasan porque no se analiza el alcance y se generan los fondos necesarios para una correcta implementación de la estrategia. Esta dificultad es muy común en las PYMES y queda evidenciada en las entrevistas. Por este motivo, ratificamos que esta barrera también aparece.

9.2.4. Feedback táctico, no estratégico.

Con respecto a la última barrera planteada por Kaplan y Norton, se observó que los sistemas de gestión proporcionan feedback únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este retorno es sobre indicadores financieros. Estos indicadores son comparaciones de los resultados reales con los proyectados



mensualmente o trimestralmente. En general las empresas PYMES no invierten tiempo en reuniones de revisión estratégica en donde se evalúa la evolución de las estrategias planteadas. Como consecuencia, no tienen modo de obtener feedback sobre la estrategia y sin feedback no tienen forma de comprobar ni aprender de su estrategia. Por tal motivo esta barrera también es comprobada.

Además de estas barreras que plantean Kaplan y Norton, detectamos otras que a nuestro criterio son muy importantes:

9.2.1. Entendimiento y convencimiento de la dirección

La primera barrera que aparece para la implementación de un sistema de gestión es que el empresario entienda el concepto. Este obstáculo lo consideramos como una barrera dominante para lograr el éxito en la implementación de cualquier sistema de gestión. Es una condición necesaria pero no suficiente para que el proyecto no se frustre. Una vez superado este escollo, el empresario debe estar convencido de que la herramienta lo ayudará a obtener la información que necesita para una correcta toma de decisiones.

9.2.2. Percepción como inversión

La segunda barrera detectada tiene que ver con la percepción que tiene el empresario de cómo considera a la adopción del modelo de gestión. Lo ideal es que el empresario tome la adquisición de un sistema de gestión como una inversión y no como un gasto. Esto se debe a que es muy difícil cuantificar el valor agregado que brindará el sistema en el corto plazo. Esta barrera, al igual que la anterior, es tomada como otra barrera dominante.

9.2.3. Compromiso del personal

La última barrera detectada es la involucramiento del personal clave en el sostenimiento del proyecto. Es fundamental que todos los integrantes de la organización se comprometan y empujen al proyecto hasta el final a pesar de la



resistencia al cambio que se produce en cualquier empresa en la que se produzca un cambio en la cultura organizacional.

9.3. Modelo de evaluación

De lo antedicho proponemos un criterio de evaluación con las variables antes mencionadas para medir el nivel de permeabilidad que tienen las PYMES a la hora de implementar un CMI.

En el siguiente cuadro se presentan las diferentes variables en función de los diferentes niveles de permeabilidad partiendo de los niveles de pertinencia. Estos últimos representan la percepción del consultor a la hora de evaluar a la PYME en estudio.

Con el relevamiento de la información de la PYME se puede evaluar a priori el nivel de permeabilidad que puede tener la organización.

En el caso en que la PYME evaluada tenga valores que combinen más de un grado de pertinencia, el nivel de permeabilidad resultante será el que tenga mayor cantidad de coincidencias. Por ejemplo, si estamos analizando una PYME que tiene 30 empleados, 3 niveles jerárquicos, nivel de profesionalización del 70% y tiene menos de 2 locaciones, el nivel de permeabilidad será medio.



Pertinencia	Baja	Media	Alta
Variable			
Cantidad de empleados	<20	21 - 49	>50
Estructura de jerarquías (Cantidad de niveles)	<2	2 - 3	>3
Nivel de profesionalización de la empresa (% de profesionales en las áreas de conducción)	<25%	25% - 50%	>50%
Dispersión geográfica (Cantidad de locaciones)	<2	2 - 5	>5
Criterio de evaluación			
Permeabilidad a priori para la implementación de un CMI	Baja	Media	Alta

Figura 19. Evaluación de la pertinencia y la permeabilidad de la implementación de un CMI en PYMES.

Una vez obtenido el nivel de permeabilidad, con el cuadro siguiente evaluamos la factibilidad en función a las 7 barreras identificadas para la implementación de un CMI junto con la ponderación de cada una. El criterio de ponderación se basa en nuestra percepción a los largo de las diferentes entrevistas.

Recordamos que las barreras 6 y 7 son las que denominamos anteriormente como "barreras dominantes". Esto implica que si estas barreras no son superadas la permeabilidad es baja independientemente del resultado de las otras 5. O sea, que



la superación de las barreras 6 y 7 son condición necesaria pero no suficiente para lograr un nivel la factibilidad aceptable para la implementación del modelo.

Autores	Barreras	Ponderación
Kaplan y Norton	1. ¿Visión compartida superada?	10
Kaplan y Norton	2. ¿Generación de estrategias a largo plazo superada?	10
Kaplan y Norton	3. ¿Estrategías vinculadas a recursos existentes superada?	10
Kaplan y Norton	4. ¿Feedback táctico superado?	10
Diego Prester	5. ¿Compromiso Del personal superado?	10
Diego Prester	6. ¿Convencimiento de la dirección superado?	25
Diego Prester	7. ¿Percepción como inversión superada?	25

Figura 20. Ponderación de barreras para la implementación de un CMI

En función del anterior cuadro proponemos construir un modelo de evaluación de la factibilidad en función a la ponderación de las barreras.

	Permeabilidad Baja	Permeabilidad media	Permeabilidad Alta
Factibilidad Baja	0-50	0-50	0-50
Factibilidad Media	51 – 99	51 – 80	51 – 70
Factibilidad Alta	100	81-100	71 – 100

Figura 21. Nivel de factibilidad en función de la permeabilidad a la implementación de un CMI



10. Conclusiones

En este capítulo se expone una síntesis de conclusiones referidas a analizar la factibilidad y permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la aplicación del CMI desde el análisis de la gestión estratégica.

Respondiendo a los objetivos específicos planteados en el capítulo 4 podemos concluir que:

1. Sobre el conocimiento de los empresarios PYME respecto de las características de sus empresas y el rol de las mismas en el contexto local y global.

En general a los empresarios les es muy difícil dar una definición de PYME y también se observó el desconocimiento de los mismos a la existencia de una ley que la da especificidad y alcance a este tipo de organizaciones. (Ver capítulo 8 ítem A.1).

La mayoría de los empresarios coinciden en la importancia que tienen las PYMES tanto en el contexto local como global a la hora de generar puestos de trabajo y fortalecer el crecimiento de un país.

Respecto de las ventajas de ser una PYME, la mayoría de los entrevistados coincidió en que la flexibilidad, agilidad y rapidez en la toma de decisiones son los atributos más sobresalientes de este tipo de empresa.

Para el caso de las desventajas, los empresarios también coincidieron en la falta de financiamiento, el poco nivel de profesionalidad y la menor capacidad de gestión. (Ver capítulo 8 ítem A.2).

La mayoría de los entrevistados también aseveró que la posición competitiva de la mayoría de sus firmas se ve amenazada por la profundidad del proceso de globalización. (Ver capítulo 8 ítem A.3.).



2. Sobre la percepción del empresario PYME sobre la gestión estratégica de sus empresas.

Se demostró que las empresas PYMES están poco habituadas a pensar en términos estratégicos (ver punto 7.3.) y a evaluar el impacto de las decisiones presentes a largo plazo.

En general los empresarios combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción dedicando muy poco tiempo a las actividades formales de planificación. Por este motivo, existe una tendencia reactiva al modo de resolver problemas en contraposición con el carácter proactivo prescripto por el management estratégico.

Los empresarios PYME tienen dificultades para la evaluación de las estrategias. En general no tienen una metodología para el seguimiento y la revisión de las mismas. Además, de sus limitaciones al acceso y capacidad de decodificar información estratégica, tienen carencia de prácticas fundamentales de control de gestión y ausencia de un fuerte entramado colaborativo con otras empresas e instituciones gubernamentales, que serían de ayuda en la búsqueda de la mejora competitiva.

Otro factor que permite diferenciar su capacidad estratégica tiene que ver con la noción de plazos a la hora de planificar. En un extremo, un importante grupo de PYMES sólo tiende a incluir acciones de bajo impacto futuro, es decir, que su alcance temporal es muy reducido. Entre estas firmas tienden a predominar las actitudes de tipo inercial centradas en decisiones de corto plazo y carácter programado. Los empresarios resignan en estos casos su esfera de actuación específica en materia de dirección estratégica.

El caso opuesto es un número reducido de PYMES que cuentan con estrategias y/o proyectos guiados por una visión estratégica de largo plazo. En este caso, los empresarios Pyme se distinguen no sólo por su capacidad empresarial para identificar oportunidades sino también por su elevada flexibilidad y eficiencia para liderar el proceso estratégico, movilizar recursos externos e internos a través de su



red de contactos personales y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo.

3. Sobre la percepción de pertinencia al uso de sistemas de gestión

Se demostró que gran parte de la gestión estratégica de las PYMES está basada en la intuición, la experiencia personal y percepción empresarial sobre la dinámica del mercado y sobre las opciones abiertas a la empresa, dadas sus capacidades y activos competitivos básicos.

La brecha entre las condiciones efectivas de mercado y la percepción empresarial puede explicar en gran medida las muy diferentes conductas estratégicas llevadas a cabo por las empresas exitosas. Es por ello que una empresa, en su estrategia, debe considerar un amplio abanico de factores que pueden variar en el grado de influencia que pueden sufrir en el grado de madurez del sector, los sistemas de gestión, etc.

Estos últimos permiten a una empresa, por más pequeña que sea, agilizar sus procesos, organizar su información y potenciar sus capacidades. Igualmente la necesidad de implementar un sistema de gestión, varía según la cantidad de empleados, de niveles jerárquicos, dispersión geográfica y el nivel de profesionalización de las empresas. De la investigación se pueden observar organizaciones pequeñas con procesos relativamente simples en donde les es posible vivir sin un sistema de gestión, aunque eso requiera un esfuerzo manual y haga que se tomen algunas decisiones importantes de modo intuitivo, debido a una escasez de información. Pero por el otro lado existen empresas más grandes en donde se complejiza la operación, con mayor cantidad de colaboradores y en mercados muy turbulentos como es el caso de IT (ver capítulo 8 ítem D.2.). En este tipo de empresas el no tener un sistema de gestión puede ser la diferencia entre subsistir o quedar en el camino. En definitiva, este tipo de empresas no solo requerirá de mejores productos y servicios, menor precio y mejor calidad, sino de información precisa sobre el propio negocio y el mercado, posibilitando decisiones rápidas e inteligentes.



4. Sobre la permeabilidad a la implementación del CMI

Se demostró que las PYMES son permeables a la implementación del CMI siempre y cuando exista una evaluación favorable respecto de las siguientes variables encontradas:

- La cantidad de empleados
- Niveles de jerarquía de la empresa
- Dispersión geográfica
- Nivel de profesionalización de la empresa.

Con la evaluación de estas variables se crearon perfiles de empresas a las cuales les puede ser muy útil la implementación de un sistema de gestión. La implementación del modelo les permitirá obtener mejor información para una mejor toma de decisión.

5. Sobre la factibilidad a la implementación del CMI.

Se demostró que es factible la implementación de un CMI en empresas PYMES siempre que las mismas puedan superar las siguientes barreras identificadas en la investigación.

1. Visión compartida
2. Generación de estrategias a largo plazo
3. Estrategias vinculadas a recursos existentes
4. Feedback táctico
5. Compromiso del personal
6. Convencimiento de la dirección
7. Percepción como inversión



La superación de las diferentes barreras nos dará los niveles de factibilidad que tienen cada una de las empresas evaluadas. La factibilidad depende en gran medida del nivel de permeabilidad de la PYME y de la pertinencia de la misma.



11. Recomendaciones

Como consecuencia del análisis de situación y conclusiones realizadas, se pueden enunciar recomendaciones que aporten valor al tema planteado, así como a su implementación. Cabe aclarar que las recomendaciones planteadas están orientadas a empresarios o decisores que estén abiertos al cambio. Sin esta condición no tiene sentido el análisis de factibilidad y de permeabilidad para la implementación de un modelo de gestión.

Es de entender que las mismas no pretenden ser contenidos normativos sino simples reflexiones fundadas en el conocimiento adquirido durante el cursado de la Maestría y en el desarrollo de la presente Tesis.

1. Gestión estratégica

a. Aumento de las actividades de planificación

Recomendamos que los empresarios PYMES dediquen más tiempo a las actividades de planificación con el fin de tratar de ser más proactivos a la hora de anticiparse a los problemas o escollos que puede presentar el mercado.

El aumento en los tiempos de planificación ayudará a la generación de estrategias de largo plazo permitiendo ver más allá del día a día.

b. Generación y evaluación de estrategias

Sugerimos que los empresarios PYMES impulsen políticas de seguimiento y de revisión de las estrategias. En mercados cada vez más cambiantes es necesario incrementar las capacidades de gestión estratégica para verificar el cumplimiento de las estrategias.



También es necesario aumentar el control de gestión y acrecentar el entramado colaborativo con otras empresas y entes gubernamentales con el fin de obtener una mejora competitiva.

2. Permeabilidad en la aplicación del modelo de CMI

Sugerimos la utilización del cuadro de la fig. 18 para analizar a priori el grado de permeabilidad que tiene una PYME a la hora de implementar un CMI.

Para ello se deberán analizar las variables de la cantidad de empleados, los niveles de jerarquía, la dispersión geográfica y el nivel de profesionalización de la empresa en función del nivel de pertinencia. Estas variables deben ser tenidas en cuenta para la implementación no se vuelva una herramienta antieconómica.

Es importante tener en cuenta que para asumir un nuevo modelo de gestión es clave entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el cuadro de mando integral es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y, por tanto, sólo es recomendable si se estima su utilidad. Es por ello que es necesario detectar cuando la implementación de un sistema de gestión se vuelva una herramienta antieconómica que pueda perjudicar la eficiencia de la organización.

3. Factibilidad en la aplicación del modelo de CMI

Sugerimos la utilización del cuadro de la fig. 19 como modelo de evaluación con el objetivo de poder analizar a priori el grado de factibilidad respecto a las barreras planteadas.

También recomendamos el uso del cuadro de la fig. 20 para evaluar la factibilidad respecto al nivel de permeabilidad de las PYMES. Estas herramientas permitirán a los consultores y/o empresarios a evaluar la conveniencia de implementación de un sistema de gestión.



12. Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. (1972), Un concepto de planeamiento de empresas. México: Limusa-Wiley.

Andersen, A. (1999), Diccionario de Economía y Negocios. España: ESPASA.

Andrews, K., E. Learned, C. Christensen, and W. Guth (1969), Business Policy: Test and Cases. Kansas: Richard D. Irwin

Beck, U. (1998), ¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Paidós Iberoamerica.

Birchard, B. (1995), "Making it count," The Magazine of Senior Financial Executives

Boscherini, F. and G. Yoguel (2000), Aprendizaje y competencia como factores competitivos en el nuevo escenario: algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa Madrid: Miño y Dávila.

Bracker, J. (1980), The historical Development of the strategic management concept. Georgia: Academy of Management Review.

Briner, A. and A. Cusmano (2003), "Desempeño Competitivo de las Pymes industriales de la Ciudad de Buenos Aires," Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Ed.). Bs. As.: CEDEM.

Brown, S. and K. Eisenhardt (2002), Competir al borde del caos. Barcelona: Granica.

Cuesta Fernández, F. (1998), La empresa virtual: la estructura cosmos: soluciones e instrumentos de transformación de empresa. Madrid: Mc Graw-Hill.

Cuesta Fernández, F. (2004), La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Chadler, A.D. (1990), "Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism," Harvard University Press.



---- (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

Chudnovsky, D. and F. Porta (1990), *La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*. Uruguay: CEIPOS.

De Castro Sanz, M. (2005), "La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa," *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*.

Drucker, P. (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Bs. As.: Editorial Sudamericana.

Económico, Ministerio de Desarrollo (2009), "La economía porteña en cifras ", Ministerio de Desarrollo Económico (Ed.). Ciudad de Buenos Aires: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Elliot, R. (1992), "The third wave breaks on the shores of accounting," *Accounting Horizons*.

Etkin, J. (2005), *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Bs. As.: Granica.

Flores Konja, A. (2004), "Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana," Universidad Mayor de San Marcos.

Fukuyama, F. (1992), *The end of history and the last man*. New York: Free Press

Gatto, F. and G. Yoguel (1993), "Las PyMEs Argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica," CEPAL/Alianza Editorial.

Gibb, Allan and Mike Scott (1985), "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business," *Journal of Management Studies*, 22 (6), 597-631.

Guerra, J. and J. Tuñó I Gual (2006), "La cuarta generación del balance scorecard: Revisión crítica de la literatura conceptual y empírica," *Universitat Autònoma de Barcelona*.

Gumbus, A. and B. Lion (2005), "The balanced scorecard at Philips Electronics " *Strategic Finance*, 29 (4).



Haddad, K. (1999), "Using the balanced scorecard for improving finance education," Financial Practice & Education.

Hamel, G. and C. Prahalad (1996), *Compitiendo para el futuro*. Barcelona.

Hax, A. and N. Majluf (1998), *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Bs. As.: Granica.

Hobsbawm, E. (2003), "Pequeño Mundo Global." México: Memoria Virtual.

Hoffecker, J. and C. Goldenberg (1994), "Using the balanced scorecard to develop company-wide performance measures," *Cost Management*.

Infobae (2009), "Las empresas argentinas operan con un horizonte de corto plazo," in Infobae. Bs. As.: Infobae.

Itami, H. (1987), "Mobilizing Invisible Assets," Harvard University Press.

Johanisson, B. and H. Gyllberg (1988), "International business and local growth strategies," Vaxjo University.

Kaizen, Grupo (2008), "¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC o CMI)?"

Kaplan, R. and D. Norton (2000a), *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.

---- (2004), *Mapas Estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

---- (2000b), *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School.

Kosacoff, B. and A. López (2002), "Las pequeñas y medianas empresas, la innovación tecnológica y el estilo de desarrollo argentino," in <http://www.abappra.com/>. Buenos Aires.



Kulsiri, P. (2008), "Business attributes affecting small business performances from the balance scorecard perspective," Srinakharinwirot University

Kurtzman, J. (1997), "Is your company off course? Now you can find out why," Fortune.

León, J. and I. Montero (2003), Métodos de Investigación en Psicología y en educación. Madrid.

Lessem, R (1984), "The gestalt of action learning," Management development: Advance in practice and theory.

Lusk, E., M. Halperin, and B. Zhang (2006), The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. Problems and Perspectives in Management.

Maisel, L. (1992), "Performance measurement: The balanced scorecard approach," Journal of Cost Management.

Malvincino, Santiago (2002), "La estrategia y el tablero de comando en las PYMES." Bs. As.: Gestipolis.

Marteau, S. (2002), "La actuación estratégica de las pequeñas y medianas empresas " Universidad de La Plata.

Mayoral, Luisa (2001), Metodología de trabajo de tesis. Tandil CEAE.

Mc Williams, B. (1996), "The measures of success," Across the Board.

Méndez, J. (1996), Economía y la Empresa. Mexico: McGraw-Hill.

Migliorato, P., N. Natan, and D. Norton (1996), "A scoring system for creating JVs that survive," Dealer's Digest INC.

Mintzberg, H. and J. Waters (1985), "Of strategies, deliberate and emergent " Strategic Management Journal, 6.

Newing, R. (1994), "Benefits of a balanced scorecard," Accountancy.



Nooteboon, B. (1993), "Firm size effects on transaction costs," Small Business Economics.

Ocakula, C. and D. Austill (2007), "Balalnce Scorecard application in the health care industry: A case study," Journal of health care finance/fall.

Porter, M. (2005), Estrategia y ventaja competitiva. España: Esdiciones Deusto.

Relyea, S. (1998), "From gutter balls to strikes: UCSD's balanced scorecard program," National Association of College and University Business Officers Business Officer.

Rodriguez, J. (1996), Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas (4ª Edición ed.). México: International Thomson Editores.

Sampedro, J. L. (2002), Globalización y mercado. Barcelona: Ediciones Destino S. A.

Senge, P. (1999), La quinta disciplina. España: Granica.

SEPYME (2008), "Informe de resultados onda 005." Ciudad autónoma de Bs. As.: SEPYME, Secretaría de la pequeña y mediana empresa y desarrollo regional.

Steimberg, O. and O Traversa (1980), El momento del Plan en los Medios: un tema técnico. Bs. As.

Tamarit, I. (2005), "Responsabilidad Social Corporativa para la promoción de una vida digna," CIRIEC.

Tzu, S. (2004), El arte de la guerra. Bs. As.: Longseller.

Van Marrewijk, M., I. Wuisman, W. De Cleyn, J. Timmers, V. Panapanaan, and L. Linnanen (2004), "A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR," Journal of Business Ethics 55.

Wikipedia, colaboradores de (2010), "Cuadro de mando integral " [available at http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Cuadro_de_mando_integral&oldid=37442029]



Zhu and Y. Kong (2007), "Apply Balance Scorecard in medium and small business and case analysis," Journal of modern accounting and auditing, 3 (5).



13. Anexos

13.1. Listado de empresas entrevistadas

Nº	Empresa	Rubro	Contacto	Cargo	Tipo de entrevista
1	Establecimientos Conte S.A.	Fábrica metalmecánica	Gabriel Conte	Director	Individual
2	Business Skill	Desarrollo de Software	Marcos Cristal	Director	Individual
3	Inti Shoes	Fábrica de calzado	Edwin Morales	Socio Gerente	Individual
4	Megatrans	Seguimiento satelital	Emilio Golisciani	Gte.de Operaciones	Individual
5	Exemys	Fábrica de equipos de comunicaciones	Raúl Joannas	Socio Gerente	Individual
6	Serra Lima S.A.	Concesionaria Ford	Carlos Meligeni	Gte. Comercial	Individual
7	Calipso	Desarrollo de Software	Pablo Iacub	Presidente	Individual
8	Amerika 2001 (Krol)	Fábrica de aceite	Raquel Sastre	Presidente	Individual
9	Beat Mobile	Entretenimiento para celulares	Iván Talkowski	Gte. de ventas	Individual
10	Jorge Vazquez & Asoc	Consultor / docente UBA	Rubén Vazquez	Director	Individual
11	Sitar S.R.L.	Concesionaria Fiat		Gte. de ventas	Individual
12	VSF Tour / Consultor	Empresa de Turismo / Consultoría	Anabella Vogelmann	Socio Gerente	Individual
13	Mac Station	Informática / Tecnología	Rodrigo Stamato	Apoderado / Gte. financiero	Focus Group
14	Mac Taylor	Textil	Germán Fernández	Presidente	Focus Group
15	Human Vision	Consultora	Selva Pasarello	Presidente	Focus Group



13.2. Guía de pautas

“Análisis de factibilidad y permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de mando integral”.

Técnica: Entrevistas en profundidad de 60 min.

Overview over the topics:	Mini-grupo	Entrevista
Introduction	5 min.	5 min.
Warm-up	20 min.	10 min.
La administración de las empresas	20 min.	15 min.
Sistemas de Gestión	25 min.	15 min.
El Cuadro de mando integral	25 min.	10 min.

1. Introducción

5 min.

Objetivo: Crear un clima ameno para favorecer la conversación con el entrevistado.

- Agradecer por recibirnos.
- Presentación del moderador.
- Presentación del estudio. Aclarar que tiene fines exclusivamente académicos, que los datos a obtener son confidenciales y se someten a las reglas internacionales para entrevistas de este tipo.
- Pedir al entrevistado que se presente: Nombre, edad, cargo, familia, hobbies.

2. Aspectos generales de la PYME

10 min.

Objetivo: Lograr que el entrevistado de cuenta de su percepción sobre las PYMES en argentina, y en particular en la Ciudad de Buenos Aires.

Hablemos un poco de conceptos. Para usted:



- ¿Qué es una PYME?
- ¿Qué ventajas y Desventajas tiene manejar una PYME?
- ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de administrar una PYME? Deme ejemplos.
- ¿Qué rol ocupa una PYME en el contexto económico local? ¿Y global?

3 Administración de empresas

15 min.

Objetivo: Conocer las características del tipo de gestión que llevan adelante y el grado de conocimientos teóricos al respecto.

Vamos a hablar un poco de algunos conceptos generales del manejo de las empresas

Hablemos del **Valor**

- ¿Qué es en una **empresa**? ¿Cómo se produce? ¿Quién es el responsable de producirlo? ¿Eso lo hace su empresa? ¿Cómo?
- ¿Oyó hablar del concepto de **Cadena de Valor**? ¿Sabe qué significa?
- ¿Oyó hablar del concepto de **activos intangibles**? ¿A qué se llama de ese modo?
- ¿Me podría dar algunos ejemplos?
- ¿Cree que son importantes? ¿Por qué? ¿Qué lugar ocupan en su empresa? ¿Qué porcentaje de la inversión de la empresa se dedica a ellos?

Hablemos un poco de otro concepto que es el de la **estrategia**

- ¿Qué significa para usted vinculado a su empresa? ¿Por qué? ¿Qué alcances tiene?
- **¿Aplica** alguna? ¿Es en toda la empresa? ¿Es por algún área específica? ¿Qué sentido tiene esa distinción?
- ¿Pudo implementar todas las estrategias que se propuso? ¿Por qué? ¿Cuáles cree que son las razones que influyeron en que eso pase?
- ¿Cuáles cree que son las **barreras para la implementación de una estrategia**?



- ¿Cómo evalúa los **resultados de una estrategia**? ¿Tiene algún sistema de medición de resultados? ¿Cuál? ¿Cómo funciona? ¿Qué datos usa para evaluar? ¿Qué datos no sirven para evaluar una estrategia?
- ¿Con que plazos de tiempo maneja las estrategias: **corto, mediano y largo**? ¿Es así para todas las estrategias que me mencionó?
- ¿A qué llama (corto/medio/largo) plazo? ¿Por qué? ¿Qué ventajas/desventajas tiene cada uno?
- ¿Qué lugar ocupa el personal de su empresa en la implementación de esa estrategia? ¿Es siempre así? ¿Es así en todos los casos?
- ¿Cómo logra que el personal se comprometa con los objetivos de la estrategia?
- **¿Delega funciones** y/o tareas a sus empleados?
- **Pensamiento estratégico**. ¿Lo conoce? ¿Qué significa? ¿Lo aplica? ¿Por qué?

4 Sistemas de Gestión

15 min.

- Recién hablamos de algunos conceptos como la estrategia, los valores, etc. ¿Cómo se relaciona eso con su empresa?
- ¿Me podría contar cuál es la **visión y misión** de su empresa?
- ¿Utiliza indicadores **financieros**? ¿Utiliza algún otro tipo de indicadores?
- ¿Qué lugar ocupa la visión que el cliente tiene de la empresa en la toma de decisiones? ¿Eso lo mide? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Tiene objetivos específicos sobre **clientes** y segmentos de mercado? ¿Como los mide?
- ¿Sabe cuáles son los **procesos centrales o críticos** dentro de su empresa?
- ¿Qué lugar ocupa la **investigación y el desarrollo** en su empresa? ¿Por qué?
- ¿Incorpora procesos de **Innovación** para diferenciarse? ¿De qué manera?
- **¿Capacita a sus empleados**? ¿Cómo?
- ¿Evalúa la formación, habilidades, entrenamiento de su personal para decidir una estrategia? ¿De qué manera? ¿Siempre lo puede hacer? ¿Cómo?
- ¿Conoce algún **sistema de gestión** de empresas? ¿Cuál?
- ¿Sabe para qué sirven? ¿Aplica alguno? ¿Por qué?



- ¿Cómo cree que es/será la implementación de estos sistemas en una empresa como la suya? ¿Por qué?
- ¿Cree que estos sistemas ayudan al crecimiento de las empresas? ¿Por qué?
- ¿Cree que algún sistema de gestión puede ser exitoso?

5 CMI

10 min.

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento del Cuadro de mando integral

Hay un sistema de gestión que se llama **Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard**.

- ¿Lo conoce? ¿Cómo es?

Si no lo conoce leer chart (ver 13.2)

- ¿Qué le parece?
- ¿Es aplicable para su empresa? SI lo usa, ¿qué beneficios le trajo, por qué?
- ¿Es viable para su empresa un sistema como este? ¿Por qué? ¿Cuánto invirtió/invertiría en su aplicación?
- ¿Qué barreras percibe en la factibilidad de la aplicación?
- Si lo aplica o lo aplicara, ¿cómo cree que puede ser percibido por los mandos altos de su empresa?
- ¿Cómo cree que puede ser percibido por los mandos medios (si la hubiera)?
- ¿Cómo cree que puede ser percibido por el resto de los empleados?

Cierre

¿Hay algo que cree que no le pregunté?



13.3. Entrevistas

ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Gabriel Conte Cargo: Director Edad: 32 años
Datos de la empresa	Nombre: Establecimientos Conte S.A. Antigüedad: 56 años Actividad: Fabricación de las piezas metalmecánicas (orientada al sector autopartista, y línea blanca) Staff: 75 personas.
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	Una PYMES es una o son empresas gestionadas por familias, que tiene sus ventajas y sus desventajas, muy pocas tienden a profesionalizarse. Básicamente de estructura pequeña, y que trata de ser lo más dinámica a los cambios, porque prácticamente es la que más sufre los cambios a nivel económico, a nivel país.
Ventajas	Las ventajas de una PYME es que los caminos o los resultados son menos burocráticos.
Desventajas	<p>Quizás no hay una estructura lo suficientemente importante como para llegar al resultado de la mejor manera, uno tiende a hacer un mix entre lo que es una PYME y una empresa de mayor envergadura, más que todo cuando uno se enfrenta a ciertos desafíos que a veces requieren una estructura mayor y uno no la puede disponer por una limitación en la facturación</p> <p>Entrevistador: ¿vos no tenés una espalada financiera como para llegar a hacerlo?</p> <p>Un problema de las PYMES es que prácticamente la responsabilidad está basad en la dirección que a veces son los dueños, y que por ser los dueños a veces no son profesionales, son los que más problemas generan, muchas veces. A veces la desventaja de la PYME es que los directores sean familia ya que por ahí no tienden a profesionalizarse de manera de no contaminar. A veces el director mete ruido, y es preferible que se quede en su casa y busque los dividendos a fin de año si es que los hay. Imaginate nosotros, de venir de una PYME a acá con un equipo gerencial nos costó muchísimo y también le costó a los gerentes, porque esto es un ida y vuelta. Ese es un problema para un PYME que diga "yo quiere crecer" si dice "estoy tranquilo, me quedó así" no tiene ese problema. Y depende del mercado también, nos exigió tecnificarnos porque veíamos que en 5 años desaparecíamos</p>
Rol de la PYME en el contexto local	Creo que es muy importante, si no me equivoco el 75% de las empresas en argentina son PYMES, creo que es el motor de empleo en el ámbito regional en la Argentina.
Rol de la PYME en el contexto Global	A nivel global la PYME sufre un poco porque le cuesta llegar a mercados externos, tiene que competir con mercados externos, y, a veces, al ser empresas pequeñas no tienen mucha capacidad de compra, por lo tanto las negociaciones para poder mejorar o tener un mejor precio se complican porque no hay volumen. En Argentina



	<p>permite todavía cometer algunos errores en el mercado local que te siguen permitiendo seguir con vida. En otros países, en Europa, no hay tanta posibilidad de cometer un error, el error te puede dejar fuera totalmente.</p>
AMINISTRACIÓN	
Valor	<p>El valor de una empresa es, por lo menos para nosotros, el valor principal es el staff, o sea con las personas con las cuales contamos para poder crecer, ir resolviendo los problemas, la mejora continua, el valor o sea, es eso, el valor humano.</p> <p>Bueno, nosotros tenemos un equipo de trabajo, en el cual tendemos hacia posiciones, los mandos medios y gerentes de cada área sean personas profesionales, de manera que se pueda armar algún tipo de programa para mantener el know how y obviamente el valor humano viene asociado a eso, al Know how y al compromiso. Ese es el valor de la empresa, poder mantenerlo, y obviamente estamos todos orientados a eso, que cuesta, porque el compromiso es lo que cuesta lograr. Es una estructura de aproximadamente 4 niveles: dirección, gerentes, jefes, supervisores y luego empleados. Serian 5 niveles.</p>
Cadena de Valor	<p>Creo que la cadena de valor seria como uno puede valerle del otro desde el punto de vista de potenciarse en el conocimiento, la gestión.</p> <p>Entrevistador: que tus proveedores sean parte de la cadena</p> <p>Nuestros proveedores para este tipo de industria, la materia prima representa un porcentaje muy alto del producto, por lo tanto, son socios prácticamente. Y si bien no hay una cultura en la Argentina de eso, porque no esta tan internalizado, es como que al proveedor hay que ir orientándolo. La mayoría de nuestros proveedores son de un mercado donde el precio es un commodity, entonces personales van por un lado y las operaciones comerciales van por otro; es difícil que el proveedor se ponga el zapato de uno.</p>
Activos intangibles	<p>Un activo intangible sería: el conocimiento que puede tener una persona para desarrollar el valor. No invertimos en imagen, somos conocidos en el mercado – debido a la trayectoria, más de 50 años- pero no invertimos en la marca. Si porque yo creo que la marca es un poco indirecta, en la medida en que uno tiene buen resultado en atención al cliente, la maca sale sola.</p> <p>Respecto de la marca ya te dije, respecto de las capacitaciones, nosotros estamos certificados en las ISO 9001 desde el año 1998 y nosotros disponemos de planes de capacitación, de una cantidad de horas mínimas por empleado que las hacemos in door o out door: a nivel operativo, supervisor, jefe y gerente también.</p> <p>Invierto menos de lo que debería ser, pero es bajo, debes estar en un 1%.</p>
Estrategia	<p>Tratamos de que los gerentes tengan un perfil estratégico, de manera que puedan no sólo evaluar la situación actual y tomar acción sobre la misma, sino que no sólo se puedan centrar en, como te ejemplificaba recién, no mirar el árbol sino el bosque, la estrategia pasa por ese lado porque no ha pasado que a veces hemos tomado casos precipitados, hemos hecho pasos precipitados, y eso generó otras repercusiones, lo cual nos sorprendimos. Eso fue lo que nos ayudó a darnos cuenta de que la estrategia es importante de manera de poder prever que a veces, la acción que uno puede tomar hoy puede generar alguna complicación a futuro. O sea, para nosotros la estrategia es importante, tratamos de no sólo centrarnos en el problema actual sino centrarnos en cómo podemos resolverlo pero siempre mirando al futuro.</p>
Aplicación	<p>Normalmente las estrategias empiezan por las áreas (de la empresa) más complicadas. Uno va relegando las áreas que van funcionando bien. En nuestro caso</p>



	<p>en el área (punto de vista dice) de producción, donde ahora estamos intentando hacer algunos cambios –nosotros trabajamos por células productivas- y en algunas de ellas no estamos logrando ciertos resultados, por ello los cambios, que se tiene que hacer de manera estratégica para no generar conflictos. Nos estamos deteniendo más en analizar.</p> <p>Entrevistador: ¿Te tomas un tiempo más para pensar que impacto podría tener el cambio y no matarte?</p> <p>Claro, hasta a veces somos pacientes en decir si no es el momento de hacerlo, lo haremos más adelante.</p> <p>En realidad no todas (pudo implementar); nuestras estrategias siempre se canalizan a través de los gerentes de las áreas y así pasan por toda la cadena, creo que lo más difícil es eso: si bien hay una estrategia general de, digamos, como afrontar cierta situación no solo uno lo tiene que tener claro, pero todo el equipo lo tiene que tener claro. A veces las fuerzas no están orientadas al mismo lado, y es difícil poder lograrlo.</p>
Barreras	<p>Yo creo que el compromiso es fundamental, porque una estrategia es como el juego de ajedrez, o sea tiene que estar bien pensado, donde cada pieza hace su parte y se dedica sólo a eso, y eso</p> <p>Entrevistador: ¿Tiene que estar sincronizado?</p> <p>Exactamente, y eso creo que es lo más difícil, que cada responsable cumpla con eso. Pero no es que a veces no se hace porque no se quiera cumplir, sino que a veces hay dificultades (externas) otras veces se han modificado estrategias por dificultades internas. Nosotros con la crisis del años pasado teníamos otras pretensiones desde el punto de vista del crecimiento y hubo estrategias para afrontar cierto crecimiento que después no hubo y se tomaron compromisos y hubo que cambiar de estrategia rápidamente, y bueno, es así.</p>
Evaluación de estrategias	<p>Básicamente que se pueda llegar al objetivo, una estrategia comienza en identificar un problema y tratar de llegar a un resultado. El camino es la estrategia, y el resultado es, bueno, si uno puede llegar al resultado lo más satisfactoriamente posible.</p> <p>Tenemos un sistema de gestión con indicadores que marcan la mejora continua, indicadores de calidad –que eso es parte del valor de la empresa-, nosotros nos valemos de nuestros clientes y tenemos que tratar de darles –esa es nuestra misión- lo que el mercado ida y un diferencial más que sea el que nos permita crecer porque hoy en día el mercado es exigente y a nivel competitivo hay otras empresas similares a ésta que técnicamente pueden ofrecer lo mismo.</p>
Noción de plazos	<p>Una estrategia de corto plazo sería –aumentar la productividad en una célula- 45 días. A mediano plazo estaríamos en 3-4 meses. Un año o más es lo que podemos considerar largo plazo.</p>
Compromiso del personal	<p>La mayoría de las propuestas salen del equipo directivo, los gerentes de cada área, esto surge en función a problemas.</p> <p>Entrevistador: o sea, ¿es más correctivo que preventivo?</p> <p>Si, es más correctivo. Lo de planta es más correctivo, lo de la dirección es más preventivo.</p> <p>Con seguimiento (logra que se comprometa el personal) Tenemos objetivos anuales, cada departamento debe cumplir con los suyos, tienen que plantear su propia</p>



	<p>estrategia para poder lograrlo. Hay objetivos que tienen reedición mensual, otros que tienen revisión trimestral, donde se evalúa el grado de avance. Respecto de eso la dirección no participa de esas estrategias para poder cumplirlas. Y luego hay objetivos generales que si la dirección baja a toda la planta que también la estrategia es elaborada por los gerentes de las áreas donde la dirección sólo marca el punto al que hay que llegar y ayuda analizar cuales son las posibilidades que la empresa puede dar. A veces una estrategia requiere ciertas inversiones</p> <p>Entrevistador: ¿que por ahí no están disponibles o hay otras prioridades?</p> <p>Claro, hay otras prioridades. El equipo gerencial no puede avanzar sino tiene el aval de la dirección, que por ahí dice no se puede en este momento, no está la inversión y no se cumple el objetivo.</p>
Delegar funciones	<p>Nosotros venimos de una empresa que hace aproximadamente 6 años con 38 empleados, desde el cual el que hacía, en mi caso particular tenía que hacer todo, o sea, hacía compras, ventas, parte del producto, es decir, con un perfil muy operativo. A medida que fuimos tratando de ir ganando nuevos mercados, nuevos negocios eso obligó a ampliar la estructura, y desde el momento que tenés un departamento con un gerente y un responsable uno tiene que asumir que tiene que delegar, respetar los tiempos de este responsable, bajar niveles de ansiedad, entonces la empresas PYMES a veces sufren un poco por eso. Creo que es un problema delegar para una PYME, y eso atenta contra el futuro de la misma empresa porque cualquier responsable determina, o sea, llega a ver eso, de que por parte de la dirección no le dan la suficiente autoridad para poder resolver temas, es muy probable que esta persona, si es profesional, se vaya. DELEGAR ES UN PROBLEMA PARA UNA PYME. Nosotros lo vamos llevando día a día, tratamos de delegar, particularmente yo soy de delegar pero soy de controlar. Delego, controlo, si veo algo que no me gusta, tiendo a tomar el tema, Necesito un nivel de confianza a la persona, como para entregarle el 100 por 100 del tema.</p>
Pensamiento estratégico	<p>Cuando las reuniones son de la parte gerencial de planta, prácticamente son operativas, cuando hay reuniones con la dirección son más estratégicas. La dirección trata de no detenerse en el problema. Los tres directores se juntan con los con los responsables de cada área</p> <p>Entrevistador: ¿y ahí se hacen reuniones más estratégicas?</p> <p>Sí. Nos reunimos con todo el equipo, cada dos meses. Semanalmente con el gerente de planta, con recursos humanos, cada director con su función se reúne con distintas áreas que son las que les corresponden. La administración es de mi hermana, la parte del producto y planta lo manejo yo, en la parte comercial está más mi primo, entonces cuando hay reuniones con ingeniería estoy yo, cuando hay reuniones con ventas por ahí también estoy yo, por la relación producto-parte comercial. Una vez por mes hacemos una reunión con todo el equipo completo, donde te muestran el cierre del mes, algunos indicadores, accidentes. Los objetivos se plantean a principios de año y en función al grado de avance se van modificando. Hemos planteado algunos objetivos difíciles de cumplir, uno tiene que tender a que el objetivo no sea muy lejos de lo que puedes llegar a hacer, porque si no, el largo plazo pasa a ser de 5 años.</p>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<p>Esta perfectamente redactado, si me preguntas textualmente no lo recuerdo, lo hicimos hace dos años, fue un poco una burocracia, pongamos esto, aquello, sin darle importancia a lo que estaba escrito, porque uno va creciendo con la empresa y a</p>



	<p>veces no se da cuenta de que uno no le puede dar importancia a lo que escribió pero quizás otro que lo lee sí. Y a veces no se identifica lo que uno escribe con la realidad. Desde hace 2 años tratamos de llevarlo a la realidad. Al principio hubo confusiones, que es misión, que es visión, después e clarificó un poco.</p> <p>Entrevistador: ¿pero crees en la visión y la misión, no es más una burocracia?</p> <p>No, no, porque de ahí parten los objetivos, de ahí planteamos el objetivo global, cada área tiene su objetivo particular, pero, hay un objetivo global. Nosotros, lo que es la mejora continua, tenemos que tener una planta tecnificada, hay diferentes objetivos que tenemos que se tienen que tender a cumplir, no hay ningún título que diga tenemos que comprar las máquinas de última generación, pero si tiene que haber diferentes actividades que logren tecnificarse, ser competitivo. Antes, el crecimiento de la empresa no estaba centrado en el proceso productivo sino más que todo en la comercialización. Y hoy en día, la parte comercial, el precio del producto ya viene. Entonces, la diferencia en que vos seas rentable o no está en que forma vos trabajes internamente. Eso lo sufre la PYME, porque cuando no tiene estructura cuesta llegar a ese resultado. Te empezas a dar cuenta que necesitas un equipo de ingeniería, un equipo de calidad, un equipo de logística integral. Haces las cuentas y decís “esta facturación no me alcanza” para poder tener este equipo y sin embargo el producto te pide todo esto, entonces pasas por un período de sufrimiento donde tratas de tomar negocios a riesgo de bajar la imagen de tu planta porque puedes llegar a generar problemas con la intención de tener el dinero para poder formar el equipo. Por suerte nosotros pasamos por esa etapa de sufrir, pudimos conformar un equipo y hoy estamos viendo de qué manera podemos seguir creciendo en ventas para poder seguir fortaleciendo el equipo. Recursos humanos en su momento no había, creíamos que no era i portante. Le dimos importancia desde hace 5 años, incorporamos una persona y nos dimos cuenta de que todo se centraba ahí, hoy son dos, y estamos viendo si incorporamos otra más por el tema de la capacitación. Hoy es un área que pesa bastante. Es tan importante el clima dentro de la planta que nosotros hemos logrado cambios hasta con inversión baja. Pequeñas cosas que hacen grandes cambios (día del metalúrgico o sorteo)</p>
<p>Uso de indicadores</p>	<p>Como herramienta en la parte de administración tenemos un cash flow donde a futuro nos permite ver, más o menos. Es totalmente casero, un sistema con mucho Excel de soporte. El indicador financiero es un poco informal porque nos reunimos cuando hay problemas. Pero normalmente hay un monitoreo de las cobranzas, las compras, todos los años hacemos encuestas de satisfacción de clientes, pero, son un poco mentirosas porque a veces el mismo cliente trata de ponerte siempre una calificación positiva. Hacemos un indicador interno que se divide en 3 o 4 componentes que surge a partir de la puntuación que nos dio el cliente en la encuesta anual, nuestra tasa de servicio, los niveles de calidad (cantidad de rechazos). Tenemos un sistema informático muy casero, que nos muestra la evolución de ventas por cliente por artículo, eso nos permite detectar que, por ejemplo, hay un artículo que ya no se pide hace un mes, de manera de poder llamar al cliente , y, más que todo, un poco obligado porque ahora estamos empezando a hacer programación en la planta, en donde el cliente te programa hoy para entregas de una semana atrás y yo me tengo que anticipar por que el proceso productivo son mínimos 25 días para poder entregar, como entregamos mensualmente, el 30% de los clientes programan mal y eso hace que no tengamos el tiempo suficiente para poder entregar, tenés que salir corriendo, tenés una tasa de servicio mala. A nivel de ventas tiene que hacer un seguimiento y un monitoreo, de manera que antes de que venga el programa contactar al cliente “de esta pieza no me pediste nada, ¿me vas a pedir?”</p>
<p>Ponderación del</p>	<p>Si, tenemos segmentos de mercado: línea blanca, industria eléctrica, armamentista,</p>



cliente	pero el 60% de la torta es automotriz y 305 de línea blanca. Objetivos específicos: en la industria automotriz que es el mercado más exigente, en calidad, indicadores en planta. Tenemos auditoria en las terminales. Hicimos un cambio importante al orientarnos a este tipo de industria, que si bien es más exigente, permite elevar el nivel de la planta, toda la empresa se exige más, las auditorias son permanentes y te tienen cortito.
Procesos centrales	El que manda acá es la producción, los procesos productivos son los centrales, porque te determinan si vas a tener rentabilidad o no. Incorporamos proyectos nuevos que podemos decir que estamos bien (durante la crisis) que si hablas con un colega no está tan bien, pero nosotros estamos bien porque tomamos nuevos negocios y piezas nuevas que nos permitieron crecer dentro de este tema que digamos la crisis todavía existe, pero para nosotros internamente, hay algunos sectores que están trabajando hasta las 22hs. Cuando hace 4 meses atrás jueves y viernes no trabajábamos por la baja, la crisis.
Investigación y desarrollo	No hay tanto acá investigación y desarrollo, es como que ya todo es conocido. En general uno trabaja con los mismos productos, y si hay uno nuevo se incorpora a la familia de productos y no se lo desarrolla mucho. Pero el año pasado empezamos a fabricar un nuevo producto que jamás habíamos hecho, que es la fabricación de piezas en tubo, y ahí si tuvimos que investigar y desarrollar. Porque no sabíamos cómo se doblaba un tubo. Nos valimos de nuestros contactos. Pero no es fundamental en nuestra actividad (la investigación y el desarrollo).
Innovación	Es difícil innovar porque todas las tecnologías ya están hechas, nosotros somos más usuarios de esas tecnologías para poder producir que innovar en algo como para desarrollar. Meternos en nuevos productos para la empresa es como innovar, siempre incorporamos nuevos productos pero en base a la necesidad del cliente, cuidamos mucho la imagen de mercado y tratamos de asumir el compromiso de lo que estamos seguros que podemos responder más o menos bien, a partir de esa imagen de la empresa responder a nuevos pedidos. En la industria automotriz son casi todas multinacionales y es difícil que te den una pieza que nunca haces, si vos no haces, directamente no participas en una multinacional, y a veces lograra un negocio, con un producto nuevo cuesta muchísimo, porque no tenés el respaldo técnico que tiene la multinacional, que si bien te pelea los 10 centavos, no se va a arriesgar a que se pare la línea de 30 mil pesos la hora, prefiere perderlos y darle el negocio a alguien que sabe hacerlo desde hace 30 o 40 años. Ese es un objetivo que nos planteamos desde el punto de vista de estratégico para poder tomar este negocio. Hubo que seducir mucho al cliente ara hacer este producto nuevo, y hoy estamos desarrollándolo y por suerte vamos bien
Capacitación	Si, como incorporamos nuevas tecnologías, antes en la planta había 4 personas manejaban todo, rogué que no se te enferme uno, cuando se enfermó uno ahí lo sufrimos. Uno lee la capacitación es importante, etc., pero hasta que uno no lo sufre no se da cuenta. Entonces se sufrió, se implementó. Por eso, desde la dirección tratamos de darles a los responsables de recursos humanos la estructura mínima como para que puedan hacer no solo la capacitación, sino también hacer una medición de esa capacitación y un seguimiento.
Evaluación del personal	Empezando, desde el año pasado hay una evaluación por parte del jefe de producción respecto de cada persona, se evalúan diez puntos, pero ahí tenemos que mejorar, por eso queremos incorporar una persona más en recursos humanos para que pueda manejar el seguimiento.
Sistemas de	Sí, de hecho estamos buscando uno, y estamos viendo de todas las alternativas cual



gestión conocidos	<p>es la que se asocia más a nuestros procesos. Lotus, Sap u Oracle. La evaluación del sistema de gestión no es sólo me gusta, No me gusta sino ¿Qué estructura voy a necesitar para gestionarlo? No es la cuestión de comprar el software, tenés que tener el soporte, la gente que te estructure. El sistema de gestión, viene por la necesidad de no tener grises, los grises permiten evadir problemas, no saber quienes son responsables, el software es un enlatado, pero si vos no tenés eso no podes dar el siguiente paso. Eso organiza mucho. El transcurso de este año tenemos que decidir cuál es e implementarlo el año que viene.</p> <p>Hemos vistos 7 u 8 y somos conscientes de que ayudan al crecimiento porque hoy tenemos una limitante. El sistema tiene que ser aquel que permita al usuario seguir en ese sistema. Algunas empresas llevan dos sistemas paralelos porque el que tomaron primero es muy difícil de seguir, y ahí crecimiento no hay. YO ESTOY CONVENCIDO DE QUE AYUDA AL CRECIMIENTO. Depende de la etapa de en que se encuentre cada empresa.</p>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<p>Los temas de CMI se tocan, no tal cual la hojita, no estamos estructurados como para seguirlo como un cuadro de mando, pero en los diferentes objetivos que cada área tiene hasta la misma dirección hay puntos en los cuales se refieren a...</p>
Evaluación del chart	<p>Nosotros detectamos eso, y tomamos la determinación de poner el gerente de planta. Estaban todas la áreas de la empresa pero cada uno miraba a su objetivo, el de calidad cumplía con las certificaciones, el de ingeniería trataba de ver cómo mejorar el proceso pero eso implicaba bajar la calidad de la pieza entonces si bien era efectivo, no cumplía con la cadena de logística, determinamos la necesidad de un gerente de planta. Esta figura hizo que se puedan alinear porque están en el día a día permanentemente está en la planta, esta figura nos permitió estructurarnos de manera que hay seguimiento de objetivos. Antes de que entre esta persona habíamos planteado objetivos anuales, ya es el tercer año.</p> <p>Desde el punto de vista laboral en capacitación o compromiso es complicado, hacemos entrevistas para poder incorporar personal y nos damos cuenta de que lamentablemente hay un nivel muy bajo técnico, actitudinal, buscamos personas que tengan una carga de familia, de manera que inconscientemente la persona tenga la necesidad de ir a trabajar para darle de comer a sus hijos, antes que un chico de 18 años que vive para tunear el auto, que te falta los viernes o los lunes por irse de joda, a pesar de ser joven ser técnico y tener potencial, te tiras al de 40 años con 3 hijos, que se tiene que poner a laburar pero le falta el componente técnico.</p>
Factibilidad	<p>Sí, es aplicable. Hay que empujar para que...</p>
Viabilidad	<p>Viable.</p>
Barreras	<p>La barrera es un poco esto, el abandono, el no seguimiento.</p>
Percepción de mandos altos	<p>Buena percepción, viable.</p>
Percepción de mandos medios	<p>Lo recibirían bien, de hecho nosotros tenemos que gente que supera los niveles de nuestra estructura, porque los buscamos así, por ejemplo el de recursos humanos era de Whirlpool que manejaba 300 personas, el gerente de planta viene de una multinacional, de la industria automotriz, ¿cuál es el desafío de la dirección? Una persona que está más organizada, estructurada (por su anterior experiencia laboral) tiene que insertarse en una empresa donde no tiene un sistema, no tiene un gran equipo de colaboradores. ¿Cómo retenemos estas personas en la empresa con todos esos faltantes? Bueno, esas personas cobran más que el director, y está bien. ¿Por qué se quedan y no se van a otra multinacional? Porque en una multinacional, para</p>



	<p>tomar una decisión, quizás tenían pocas personas por encima, pero no los dejaban tomar una decisión y acá si pueden tomar decisiones, entonces eso a la gente le gusta. Más si tiene capacidad. El responsable de la planta, por ejemplo, antes era responsable de un sector productivo y ahora lo es de toda la planta, tiene que tocar todas las áreas, bueno, eso es una motivación que va con una desmotivación, no tiene el equipo, no tiene la estructura suficiente para él llegar más fácil al resultado, no tiene un sistema para programar la producción nos volvemos locos, NO HAY UN SISTEMA, POR ESO SIRVE EL SISTEMA, y cuando escuchas a esta persona y te dice “falta esto, y esto y aquello” y sabemos que falta y nos gusta que nos lo diga para saber qué es lo que tenemos que hacer, ESO ES GESTIONAR PARA ARRIBA. Personas con conocimiento y sueldos altos. Pero el crecimiento hizo que ciertas áreas hayan quedado abajo. Hemos aumentado el nivel de complejidad de la planta al meternos en la industria automotriz. Ej.: para un responsable de ingeniería implica un nivel de stress diferente que venderle a una empresa de electrodomésticos. ¿Qué le pasa a esa persona que creció en la empresa con un cambio de nivel de exigencia de un año a otro por una propuesta de la dirección? Existe el acompañamiento pero la persona lo sufre. Bueno capacitáte, hace el esfuerzo vos y el que te sigue abajo, porque pensamos que tiene que haber un segundo en cada departamento. Si hay uno sólo se termina saturando, pero está el problema de que no quiere perder protagonismo, es todo un manejo y eso es estratégico.</p>
Percepción del personal	Contestada junto a la anterior, responde ambas a la vez (la pregunta fue simultánea)
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: <i>MARCOS CRISTAL</i> Cargo: <i>Socio Gerente - Director</i> Edad: <i>57 años</i>
Datos de la empresa	Nombre: <i>Business Skill</i> Antigüedad: <i>15 años</i> Actividad: <i>Desarrollo de Simuladores de negocios</i> Staff: <i>15 personas aprox.</i>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<i>Es un concepto muy amplio, yo pienso que lo que la define es su nivel de facturación y la cantidad de empleados. Se puede estar hablando de empresas de 1 o 2 empleados a una que no tenga más de 500 empleados. Puede haber empresas PYMES que tengan más de 500 empleados también. Son empresas que facturan hasta 25-50 millones de dólares.</i>
Ventajas	<i>Es más flexible y más horizontal. La posibilidad de hacer que la gente haga ciertas tareas, la posibilidad de responder con velocidad a cambios que se dan en el mercado. Se mueve sobre aguas turbulentas con muchísimas más posibilidades de supervivencia que una empresa grande.</i>
Desventajas	<i>No tiene el capital, el respaldo ni la posibilidad de acceso en el mercado que tienen las empresas grandes. Financiación</i>
Rol de la PYME en el contexto local	<i>Creo que la mayoría de las PYMES tienen que ver con la economía argentina. Programas y actividades de capacitación con simuladores de negocios.</i>
Rol de la PYME en el contexto Global	<i>Hay muchas empresas PYMES que exportan, nosotros mismos exportamos algunas veces.</i>
ADMINISTRACIÓN	
Valor	<i>Es un concepto muy amplio el de valor, para nosotros el valor más importante es el know How tenemos y el talento que tenemos que desarrollar en la gente que tenemos.</i>
Cadena de Valor	<i>Lo utilizamos para pensar un poco el tema, no nos agrega demasiado pensarlo desde ahí. Naturalmente uno lo piensa como cadena de valor. Ayuda como un análisis más, no es un tema central en nuestra actividad.</i>
Activos intangibles	<i>Son cada vez más importantes, en nuestro caso es clarísimo porque nosotros somos una empresa de conocimientos y de tecnología aplicada o sea que hay mucho de activos intangibles. Prácticamente el gran valor de esta empresa está en estos intangibles. Pero yo creo que eso pesa cada vez más, incluso en empresas más tradicionales, la marca, el posicionamiento en el mercado, etc. Esta empresa destina más de un 50 % a estos activos.</i>
Estrategia	<i>Marcar un diferencial entre lo que uno ofrece en un determinado rubro y lo que ofrecen los competidores. En nuestro caso nos consideramos pioneros en este rubro.</i>
Aplicación	<i>Para nosotros la estrategia es lo que marca todo. Hay estrategias que pensamos y no intentamos, pero siempre estamos pensando en</i>



	<i>distintas iniciativas. Algunas fueron exitosas y otras un fracaso, parte del juego del negocio.</i>
Barreras	<i>Hay muchas barreras, están las externas que tienen que ver con el capital, restricciones de acceso al financiamiento, restricciones para poder realizar algún tipo de llegada al exterior. En Argentina no hay ningún tipo de apoyo serio de ningún organismo público. Y después están las limitaciones más internas de cada empresa en cuanto a capacidad de invertir e innovar. La gente que está en una PYME tiene que estar siempre en varias tareas al mismo tiempo y el dueño de la PYME tiene que crecer en gente y con esto comprometer más recursos de la empresa. Las dificultades dependen del negocio en que se está. Nosotros no tenemos problemas de necesidad de financiamiento, el valor de la empresa está más en la capacidad de su gente. Competencia con empresas grandes por la gente capaz.</i>
Evaluación de estrategias	<i>Nosotros nos reunimos a pensar más estratégicamente, a veces hacemos revisiones a largo plazo y otras a corto plazo. Usamos indicadores que manejamos que tienen que ver con facturación, número de clientes por periodo, proyecto.</i>
Noción de plazos	<i>Corto plazo para nosotros es el año o un año. Mediano son 3-4 años y largo plazo más de 5 para nosotros.</i>
Compromiso del personal	<i>Hay parte del personal que es clave, la gente que trabaja con diseño y desarrollo del software. La otra parte clave son quienes dictan las actividades.</i>
Delegar funciones	<i>Delegamos bastante, siempre pienso que se delega menos de lo que se debería. A veces se tiene menos confianza en delegar y al conocer más a la gente se puede delegar.</i>
Pensamiento estratégico	<i>Tratamos de aislarnos del DIA a DIA y pensamos siempre en ideas nuevas. Para nosotros eso es pensamiento estratégico cosas nuevas que se puedan agregar a lo que es el negocio.</i>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<i>Lo usamos bastante al incorporar gente y al presentarnos a la gente.</i>
Uso de indicadores	<i>Utilizan indicadores financieros (como va el negocio y un análisis de rentabilidad), de mercado (cuanto se está facturando, relaciones de clientes, cuantos nuevos hay cada año), indicadores de desarrollo interno (nivel de productividad, desarrollo, etapas)-</i>
Ponderación del cliente	<i>Se mide mucho el nivel de satisfacción de clientes, hay estadísticas que miden esto y se hace un seguimiento personalizado de cada cliente. Trabajamos por segmento y por clientes con objetivos.</i>
Procesos centrales	<i>Desarrollo de nuevos productos y el tema del dictado de actividades.</i>
Investigación y desarrollo	<i>El lugar que ocupa es fundamental está muy ligado a la innovación. Es la clave del éxito de la empresa.</i>
Innovación	<i>Clave.</i>



Capacitación	<i>Muy importante, es menos formal, más desde proyectos específicos. Es gente con buena formación, toma 6 meses o un año aprender para aportar.</i>
Evaluación del personal	<i>No se evalúa en forma sistemática es mas por resultados, se responde o no a los objetivos propuestos.</i>
Sistemas de gestión conocidos	<i>Software de gestión. Usamos solo el Bejerman como sistema contable. También utilizamos el Excel entre nosotros.</i>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>Uno de los temas que trabajamos conceptualmente, lo utilizamos como encuadre conceptual para pensar las dimensiones allí identificadas. No seguimos estrictamente el modelo. La dimensión recursos humanos tiene menos indicadores.</i>
Evaluación del chart	<i>Nosotros conceptualmente utilizamos 3 perspectivas de las 4 que plantea el modelo. Serían la de clientes y mercados, la de procesos internos y la financiera. No la de RRHH y no porque no nos interese sino porque no da por el tamaño de la empresa sino que lo vemos con cada uno de los colaboradores.</i>
Factibilidad	<i>El modelo es útil y aplicable pero debe surgir de la necesidad.</i>
Viabilidad	<i>En nuestro caso conocemos el modelo conceptual pero si no lo hubiésemos conocido hubo hecho lo mismo con otro nombre.</i>
Barreras	<i>Si viene impuesto y no es necesidad de la empresa no funciona.</i>
Percepción de mandos altos	<i>La empresa es más que nada horizontal, están las cabezas y los profesionales con buen nivel. La visión más integral se ve más en esta parte.</i>
Percepción de mandos medios	<i>Cada uno conoce mejor a lo que se dedica en la empresa. No hemos desarrollado a este nivel una mirada tan integral como vemos a la cabeza.</i>
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	<p>Nombre: Edwin Morales Cargo: Socio Gerente Edad: 55 años</p> <p>Nombre: Joel Morales Cargo: Socio Gerente Edad: 26 años (hijo)</p>
Datos de la empresa	<p>Empresa: Inti Shoes Antigüedad: 10 años Actividad: Fábrica de zapatos Staff: 20 a 35 personas dependiendo de la temporada.</p> <p>Es una PYME chica, que se maneja con algunas estrategias de laburo que son más caseras que, fijándonos en una columna vertebral de árbol. Más a lo práctico que a lo teórico, no es tan práctico, o sea nosotros no nos fijamos en los libros para formar una empresa o algo.</p> <p>Hacemos una investigación, si podemos viajara afuera viajamos a Europa, vemos la tendencia cual es, y bueno, esa es la parte más importante. La empresa nuestra es importante, tiene 4 puntos importantes: la comercialización, el producto, la producción, y por supuesto la cobranza. Es importante porque si vos tenés el producto que funciona, todo se te hace un poquito más fácil, si tenés el producto y no tenés la producción, no producís, no vas a poder facturar. Si tenés producción y no tenés el producto (no se vende) estamos en lo mismo. O sea son: el capital, importante es el capital, entonces es ahí en base a eso a donde uno apunta, primero y principal lo que creo que es más importante es el producto. De ahí nace todo lo demás. Después del producto viene la producción, y después la comercialización y el capital por supuesto. El producto es calzado, moda, es un zapato clásico actualizado.</p>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<p>Es una pequeña y mediana empresa, es una empresa chica, no es una gran empresa. A veces la empresa es familiar. Nosotros estamos proyectados más a corto plazo. Se lo que es, nuestra empresa es una pequeña empresa en definitiva, se compone, los directivos son todos de la familia, es una empresa familiar. El desarrollo (es su principal característica).</p> <p>Una PYME puede permitirse el lujo de ser un poquito de organizada porque al toque vos te das cuenta, es como una marcación de hombre a hombre, pero en una empresa vos tenés gente capaz que te acompañe, si vos no gente capaz que te acompañe vos estás al horno, y ahí es otro riesgo, tenés que estudiar muy bien quien está en un lado quien está en el otro, la capacidad de elegir a las gente es la parte más importante de cualquier empresa. El olfato de buena persona, de estar preparado para...</p>
Ventajas	<p>Depende en función de las ganas que pueda ponerle uno, puede incrementarse, crecer más o no. Este es un País que no te deja mucho eso. Mientras que vos le puedas controlar, de una óptica de no tener tantos compromisos ni tener tanta gente, vos podés crecer más pero no lo dejás, es al menos lo que me paso a mí. Ojalá los que a los chicos no, que tengan un país con otro futuro y que si puedan desarrollarse para transformarse en una empresa más grande. La ventaja es relativa depende de cómo lo encares, hasta donde uno quiera crecer, es decir, si yo dejo de ser una PYME, imaginate que el consumo es mayor, el descuento puede ser mayor para comprar, o sea te ven con otra óptica. Ya tenés que empezara estar más preparado para eso. Lo</p>



	nuestro es un poquito más, no improvisado, yo proyecto dentro del año, me voy ganando meses tras meses, estamos en septiembre y ya estoy pensando en el invierno, sin descuidarme en octubre, noviembre y diciembre. Planificando mi trabajo para preocuparme y no presionarme. Es más controlable, más casero. Lo otro necesitas una estructura mayor, ya es diferente, en definitiva es hasta donde te alcance la capacidad y hasta donde uno quiera llegar.
Desventajas	<p>Las reglas de juego del país. Por ejemplo en nuestro caso, vos en cualquier empresa, llegó el viernes y se acabó...Acá en la empresa nuestra un sábado o un domingo laburás más porque es tuya, si vos laburás más, ves más cosas, si vos ves más cosas va a tener tu PYME. Es cada uno, cada persona como lo toma, yo creo que lo que pasa generalmente, lo que veo en los demás o lo que veo en otras empresas es que llega el viernes y...</p> <p>No creo que haya problemas si sos ordenado, el peor problema para cualquier empresa, no sólo una PYME, es la organización, es un tema que es la base de todo. Vos cuando vas creciendo, vas evolucionando, vas ¿me entendés? Dejas de lado todo lo que se la parte impositiva, todo lo que pueda ser, lo que significa estar en regla acá en este país, dejás de lado, porque eso es como que te están encerrando, ese es un escalón, un trampolín que es muy difícil saltarlo. Acá generalmente cuando vos estás en la posibilidad de hacerlo no te dejan, y si cuando vos la tenés tampoco querés por las dudas. Entonces es una cosa que vas luchando contra una cosa, eso es lo que pasa en país subdesarrollado.</p>
Rol de la PYME en el contexto local	Es importantísimo, yo diría que tendría que haber, que se yo no sé, fijate que acá (audio bajo) que es el que produce, no hay. Fijate como cambia enseguida cuando elevan el dólar a un precio, todas las que son y fueron PYMES empiezan a producir, una que fabricaba juguetes y estaba muerta y ahí empezó un poquitito porque le permitió, entra a consumir. Es importantísimo el rol de las PYMES sino son todos servicios. Escuchame, son todos servicios los que se mueven, entonces el gasto es todo del Estado, que tiene que subvencionar. En este país siempre está el problema que uno no crea sino que lo crean. La inestabilidad del gobierno, de la economía. Uno trata siempre de cuidarse. El quilombo viene si tenés memoria, cuando sos inconsciente, no te preocupa mucho porque lo ignoras, pero cuando sos consciente, no podés dejar ser audaz, pero sumamente controlado, con temor que es que te ayuda a controlarlo. El país sin crédito no funciona la rueda. Vos venía trabajando papapa, y de golpe pum, cambio de gobierno, el que te debía 10 ahora te debe 1 (referencia a la crisis 2001). Acá tenés que ser economista, tenés que se un mago, pero todo eso pasa cuando sos consciente.
Rol de la PYME en el contexto Global	También, también, yo creo que la, es importantísimo. En algunos es más importantes que en otros (países). Todo empieza con una PYME, todo empieza de algo, ese el principio, ¿me entendés? De generar trabajo. En china por ejemplo, ahí es la mayor, talleres o empresitas o PYMES son familiares, que le venden a uno que se encarga de venderle a otro. Acá cada uno hace un producto y lo vende. Después decide a los mayoristas o..., Es lo que se mueve, lo que se mueve el país. Uno que vende perchas, produce uno y hay diez mil vendedores de perchas.
AMINISTRACIÓN	
Valor	El valor del producto es importante, un producto que es masivo, uno le da un valor agregado, aggiornandolo un poquito más, cambiándole un poquito el look, y eso te permite diferenciarte de los demás y se reditúa un poco más.
Cadena de Valor	El valor por ejemplo comprar una máquina, es importante, pero hay que estudiar la mano de obra, porque lo nuestro es un poquito artesanal.



Activos intangibles	<p>En el caso particular nuestro, tratamos de defenderla de cuidarla y darle un perfil (a la marca) Nosotros en este momento tenemos dos que están dando vueltas, a cada una le damos una tendencia y un perfil. Esto depende del producto. Estamos a punto de que explote las tres marquitas y darle la importancia que yo siempre le quise dar, yo que en lo personal no lo hice, ahora con ellos de repente, van paralelo. Una de las marquitas se dedica por ejemplo a una línea sport tipo libre, la otra a tipo fiesta y la otra de noche. Pero que pasa, la inseguridad del consumo te obliga a no, y la inseguridad mía, que no le echo la culpa al consumo, no me encasilla en una de las tres marcas, porque podría tranquilamente agarrar a una y darle toda la polenta a esa. La idea es siempre estar cubierto, cuando no me anda una me anda la otra, cuando no me anda la otra me anda la otra. Son distintas líneas: cuando una sube la otra baja. Lo más importante en cualquier tipo de empresa siempre, que no sea caprichosa, cuando una cosa no va no insistir. Porque vos podés estar cómodo porque lo conoces al producto. La velocidad del cambio es fundamental en todo. Hay que tener velocidad en el cambio, no solamente ver que pasa, sino ponerlo en práctica y actuar. Fundamental tirar la pelota afuera. Cuando vos construís algo, siempre tenés que pensar si la producción de lo que vos construís, te ocasione el menor daño posible. Entonces siempre vas a estar menos afectado, y podés salir del problema más rápido, pero también ya tenés que tener por el otro lado y paralelo a eso algo para hacer, un plan b. Muy poca inversión, ya estamos por ver y querer hacerlo. Es una etapa de inversión más en los tangibles, en lo práctico que es lo que nos resulta a nosotros.</p>
Estrategia	<p>Yo trato en lo posible de no proyectarme mucho porque no me dejan proyectarme, pero trato en lo posible de proyectarme, a pesar de que estamos, faltan 6 meses para el invierno que viene, siempre tengo esa lucecita para pensar en eso, porque tengo la obligación de hacerlo. Pero la estrategia es por ejemplo: si tengo 3 productos que hoy por hoy se vende muy bien, trato de mantener uno solo y el otro lo saco un poquito más tarde, para que mi cliente se mantenga ¡activo!, porque vos podés tener en el país los 3 millones de comercios de zapatería o no tenés ninguno. Eso lo manda el producto. Entonces ¿cuál es la estrategia? Agarrar esos clientes que vos tenés activos y mantenerlos en actividad ¿Cómo lo logras? Haciendo un producto atrás de otro y no todo junto. Porque si vos largas todo junto la producción -ahí volvemos al principio- no te alcanza. Es lo que nos pasa ahora, tenemos demanda por 1000 y producimos 400 pares diarios. Tenemos el producto, la comercialización, el capital y no tengo la producción, estoy partido al medio, me tiene que combinar todo. El que me acompaña a mí en la producción, el encargado, que hoy no me da los 1000 pares, la experiencia que está teniendo después, me los va a poder dar. Para no perder mercado por demanda insatisfecha es importantísimo tener los cuatro factores en equilibrio, pero bueno, se hace lo que se puede, tampoco volverse loco. Esa es la estrategia, mantener los clientes activos.</p>
Aplicación	<p>Si pudimos aplicar. Los objetivos cubren las expectativas, podría ser mejor, es lógico, disfrutamos mucho de lo que estamos haciendo, lo que logramos, yo estoy feliz, contento, pero hay un montón de cosas que tendríamos que ver. Son distintos modos de aprendizaje el que hace él (Edwin) que el que hacemos mi hermano y yo (Joel), algunos errores que cometimos que se volverán a cometer. El tema de la proyección en nuestro caso es difícil porque además de luchar con todas las cosas luchamos con la moda. Si yo tuviese una empresita que no tuviera que ver con la moda, me proyectaría a 2020 no a 6 meses.</p>
Barreras	<p>Yo por temperamento, no pienso en barreras, es que no las hay del todo. Si las hay trato de correrme 200mts. Es re-planteártelo y tomar más fuerza que el anterior.</p>
Evaluación de estrategias	<p>Lo fundamental es el producto, mientras que vos todo lo demás lo tengas ordenado.</p>



Noción de plazos	Lo mismo que para vos. El proyecto que puedas tener a un año, implica que vos puedas tener, estás pensando en llegar a algún lado. Un año es lo suficiente para mi trabajo por lo menos, siempre estoy apuntando al producto, después el costo lo hago mes a mes.
Compromiso del personal	Si, si, todos, los que tienen un porcentaje, ellos están trabajando por par, no tienen un sueldo fijo, es decir, hay un sueldo de mil, y se trabaja por parte, incentivo permanente, cuanto más producís más ganas.
Delegar funciones	Permanentemente, al contrario, mis mayores problemas y satisfacciones son por delegar. Es muy difícil. Pero si vos no transmitís, si no delegas, no incentivas, a mí me llaman y me dicen ¿y cómo hacemos? Hacelo vos. Y bueno, trato de que se equivoquen lo menos posible, lo importante es que cuando se equivocan se den cuenta de que lo hicieron. La mayor parte del día lo hacen ellos y va bien, va bien.
Pensamiento estratégico	No se le preguntó a los entrevistados.
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	Yo tengo que manejar un sistema, que es muy lindo, pero no puedo lograr que lo hagan, lo hacen, pero no en la medida en que yo quisiera. Si con la experiencia mía, sistema Edwin podríamos decir.
Uso de indicadores	Ah si sistema Tango tenemos, todo lo que entra sale, boletas está sumamente controlado, o sea todo tiene que estar informado, que es la mejor forma de estar ordenado. El sistema que usamos es el Tango, ahí le implementamos un par de cosas más
Ponderación del cliente	Nosotros al tener un buen trato con el cliente, ese mismo cliente va a otra fábrica y le comenta a otros que fueron mal tratados, que vengan con nosotros "que tienen un buen producto y te tratan de primera" ese es un punto esencial. Y vienen con una buena predisposición, no vienen. Entonces hay una confianza, hay una credibilidad, no hay un engaño. O sea son cosas que vi con el tiempo, te pagan mejor, te priorizan más, si tienen algo nuevo te lo traen: "mirá que esto lo vi afuera". O sea es como que ya la visión y la misión te ayudan a crecer también. Eso nos ayuda mucho, por ejemplo ahora que está el paro del campo que fue de tres meses, yo manejo el interior, y la gente del interior se trabó no produce no gana no gasta. Se nos murieron todos los clientes que yo tenía en el interior, en todas las provincias, que es algo que un país normal no pasa. Entonces vos empezas a subir a subir a subir y de golpe te cortan al ras y quedaste abajo.
Procesos centrales	Te doy un ejemplo, si yo me atraso por estos motivos en la producción en la entrega a tiempo la piloteo y te la aguanto, porque si ven un esfuerzo extraoficial tuyo después te lo valoran muchísimo, o sea como que a mí también me importa su local no es que simplemente le entrego mercadería, lo que hacemos nosotros que es muy importante es meternos en el local de él. Es también aconsejarlo, no te lloves esto porque no lo vas a vender.
Investigación y desarrollo	No hay pregunta del entrevistador, ni alusión el entrevistado al tema.
Innovación	
Capacitación	Sí, permanentemente, capacitaciones internas y externas.
Evaluación del personal	Eso te lo da el operario de querer trabajar, de hacerlo con su laburo, o sea, lamentablemente nosotros estamos en, la gente no hay ni, son muy pocos los que



	tienen interés, ellos viven el día a día, les da lo mismo ganar una luca por día que ganar una luca por mes, o sea se la gastan igual. Si tienen 900 pesos el viernes no les alcanza. Para mí se me complica, lo que es mano de obra es que si ganan 9000 se la gastan, si ganan 900 también y se ganan 100 también se la gastan. Nunca se conforman con nada.
Sistemas de gestión conocidos	Tango con algunas incorporaciones.
CMI	
Conocimiento espontáneo	Me suena. Hay mucha gente que viene a la fábrica y no sólo viene a buscar el producto, busca charla, se quiere quedar en la fábrica. Hay formas y formas, por ejemplo la forma que tiene nuestra PYME, es que yo trato directamente con el cliente, no pongo un encargado: somos mi viejo mi hermano y yo y un muchacho más. Tratamos de estar con la gente permanentemente, y a la gente le da gusto por el trato que tenemos con ellos más allá del producto, muchas veces vienen a buscar el producto y se quedan por ser nosotros. Otros por lo general, si lo atendés medio corto, medio seco llegan agarran el producto, se van, o sea tiene muchísimas ventajas.
Evaluación del chart	Si es aplicable
Factibilidad	Nosotros sin darnos cuenta lo empleamos en la práctica y ni sabemos que es. ¿Yo por ejemplo tengo dudas de cómo gestionar por ejemplo te llamo a vos para que me tires un análisis de mi fábrica? Lo argentinizas, de lo que ves a fuera al país. Argentinizas las cosas que de esa manera después sirvan. Muchas veces fracasan por traer los productos de afuera y los ponen a andar como están afuera directamente, y a veces la gente no está preparada para consumir ese producto.
Viabilidad	Tendría que aprovecharse un poco más, si a cada PYME como yo te digo, la mayor, como yo te digo que es lo que hay también dentro de una PYME en este mando de gestión.
Barreras	Ninguna, yo creo que ninguna. O sea si vos venís y me explicas como es el sistema yo creo que podría; no y a parte que es para mejor ¿no?
Percepción de mandos altos	No hace referencia, pero por contexto sería los únicos que podrían aplicarlo.
Percepción de mandos medios	Hay un encargado en el medio que es que tiene un trato con los clientes. Acá te diría es casi imposible, muy difícil.
Percepción del personal	Eso te lo da el operario de querer trabajar, de hacerlo con su laburo, o sea, lamentablemente nosotros estamos en, la gente no hay ni, son muy pocos los que tienen interés, ellos viven el día a día, les da lo mismo ganar una luca por día que ganar una luca por mes, o sea se la gastan igual. Si tienen 900 pesos el viernes no les alcanza. Para mí se me complica, lo que es mano de obra es que si ganan 9000 se la gastan, si ganan 900 también y se ganan 100 también se la gastan. Nunca se conforman con nada.
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Emilio Golisciani Cargo: Gte. de operaciones Edad: 42 años
Datos de la empresa o institución	Empresa: MEGATRANS S.A. Antigüedad: 15 años Actividad: Empresa de seguimiento satelital Staff: 150 personas
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	Nosotros, una empresa que realmente empieza a crecer fuerte y se empiezan a notar un montón de fallas en los procesos porque sigue siendo muy chiquita. Es un paso obligado para las empresas, toda empresa nace chica y tiene que pasar por ser una PYME. Empresa chica con baja facturación, que no siempre va a ser una PYME.
Ventajas	En el mercado a nosotros nos da mucho conocimiento, siempre se sabe de que se está hablando. En una corporación un gerente no tiene idea. De todo tenés una idea.
Desventajas	Estructuras, y las personas que cuando manejan un montón de cosas terminan siendo deficientes. Si rápidamente no te organizas, nunca salís de ser una PYME.
AMINISTRACIÓN	
Valor	En nuestro caso el valor nuestro es el servicio que prestamos, el valor nuestro es generar una diferencia de servicio.
Activos intangibles	La conformidad del cliente es un activo que se mide. A la larga lo tangible y lo intangible se unen. En algún momento se baja a algo tangible que es una medición. Primero hay algo intangible y después algo tangible. Importa que la marca sea conocida, cuanto más sea conocida mejor. A las PYMES les cuesta esto. No hemos sido buenos en esto.
Estrategia	Elegir cosas para que la empresa crezca, segmentos que puedas optimizar con tu misma estructura. Se arma caminando el mercado. Tomar las ideas del resto (en el mercado) y evaluarlas para ver como convienen para tu empresa. Proponer algo antes que ninguno es lo ideal. Es el momento de verse a sí mismas para las PYMES.
Evaluación de estrategias	Las de corto plazo son las más fáciles porque son por proyectos, si tuvieron o no éxito. Se las puede medir tranquilamente porque son muy por el lado del sector comercial. Las de largo plazo generalmente se siguen por el presupuesto de la empresa, tienen que estar reflejadas en el presupuesto.
Noción de plazos	Cuanto más corto, es mejor. El plazo más corto depende del proyecto. Mediano plazo es cuando el cliente ya se te fue. Los plazos tienen que ver con como organizaste tu empresa. Lo más largo es un año (para una PYME mediana-grande).



Compromiso del personal	<i>Cuanto más se está en el problema más difícil es que se te ocurran estrategias. Hay gente operativa que soluciona el problema y hace la parte operativa. Los que estamos más arriba tenemos que corregir esto.</i>
Pensamiento estratégico	<i>Elegir opciones de la empresa para poder optimizar para dónde vas. El direccionamiento de la empresa.</i>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<i>Figura en nuestra página web pero no tiene un análisis muy profundo.</i>
Uso de indicadores	<i>Hay un contratado para hacerlo. Usamos indicadores de ISO. No tiene que ver con el tema empresa en general, tiene que ver con la vida personal de la empresa. Sirven para ver los resultados, hay que tener un seguimiento.</i>
Ponderación del cliente	<i>Ellos quieren que se les puedan proponer cosas que a ellos no se les ocurren. Están pendientes de lo nuevo. El cliente que vos ves por rutina está esperando que le lleves algo nuevo.</i>
Procesos centrales	<i>Tenemos indicadores y nos guiamos por resultados.</i>
Investigación y desarrollo	<i>Tengo un departamento de ingeniería, la hemos hecho crecer bastante. Hay mucho de software y todo. En personal es un 30 por ciento de la empresa.</i>
Capacitación	<i>La seguimos a través de la calidad.</i>
Sistemas de gestión conocidos	<i>No tenemos ninguno que siguiéramos.</i>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>Intuitivamente es lo que manejas siempre. No hemos tenido esto técnicamente armado.</i>
Evaluación del chart	<i>Nos fijamos siempre por encuestas a clientes.</i>
Factibilidad	<i>Es probable que si tiene estos indicadores sirva.</i>
Viabilidad	<i>Nos hubiera sido útil un poco antes, hoy por hoy es como que ya sabemos donde estamos más flojos y donde más fuertes.</i>
Barreras	<i>Si el soft es caro, o que tan difícil de implementar es, para la PYME que recién empieza es una barrera. La visión tiene que ser muy grafica para el gerente de la empresa la vea fácil porque no se puede dedicar a esto.</i>
Percepción de mandos altos	<i>Presidenta probablemente recibiría bien estos parámetros porque está lejos de la empresa.</i>
Percepción de mandos medios	<i>Es más que nada para ver como va la empresa.</i>
Percepción del personal	<i>Son procesos incómodos para todas las líneas.</i>
CIERRE	



--	--



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	<p>Nombre: Ing. Raúl Joannas Cargo: Socio Gerente - Director Edad: 37 años</p>
Datos de la empresa	<p>Nombre: EXEMYS S.R.L. Antigüedad: 10 años Actividad: Fábrica de equipos de comunicación para la industria. Staff: 35 personas aprox.</p>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<p>Es una empresa que entra en la distinción de la secretaria de comercio, donde hay una tablita famosa y demás. Tiene un espíritu de PYME, somos una gran corporación, el espíritu de PYME desde nuestro punto de vista, es el espíritu desde el que hace las tareas de cadete hasta quien lidera las tareas de cobro, etc. Yo defino una PYME tiene que hacer uso de la verdad eso que va a ser, no lo optimo, pero hay que tratar de mejorar dentro del espíritu de PYME.</p>
Ventajas	<p>Ser una PYME es una ventaja, cuando hay un cliente que quiere algo especial, algo puntual. En el mercado, para muchos de nosotros, ser una PYME es una ventaja, porque si no fuésemos una PYME no podríamos competir en el mismo mercado donde nosotros competimos y para competir en el mercado tenés que tener cierta capacidad de respuesta, rapidez en la respuesta. El cliente quiere algo que vos no tenés, bueno de acá a dos semanas, 1 mes, se le puede dar una respuesta concreta y en 3 meses se le puede dar el producto desde 0, nuevo. Eso es lo que hace una empresa grande, dentro de su tecnología, y esa es la gran ventaja de ser una PYME, es mas más que ser PYME nosotros estamos PYME.</p> <p>Entrevistador: ¿Qué otras ventajas tiene?</p> <p>Un paneo del control que es una ventaja grande. Te dice como estoy, a donde voy, que hago. Tengo un CMI que durante 12 meses me dio igual durante 1 año, tengo que hacer algo, una estrategia. Ahora que lo pienso el CMI es una forma de tener una estrategia.</p> <p>En el CMI yo lo que tengo es una evolución de clientes A, de clientes B. Los clientes A son los que compran por año más de un determinado monto. En el 2008 estos clientes son A, por que compraron mucho. Como evolucionaron en los años siguientes, estoy viendo porcentualmente si se mantiene, si no se mantienen, si cayeron totalmente. Los clientes B, los clientes del segundo pelotón y también hay honorarios estrictos de cómo sube o baja la venta y clientes nuevos.</p>
Desventajas	<p><i>Si yo creo que la desventaja está dada por el contexto país, más que por el hecho de ser o no ser PYME o ser multinacional o demás. Ser PYME hoy por hoy, aunque te parezca mentira, aunque lleve todo con horario, la publicidad y demás, es mucho más difícil acceder a los créditos, tener ciertos beneficios, en ese sentido es una desventaja. Desde el punto de vista recursos humanos, formar un equipo de trabajo, el capital más importante de una empresa, sea cual fuere, para mi es el de recursos humanos, es la gente que realmente lleva todo adelante. La carrera que puede ofrecer una PYME para una persona que está tratando de formarse es muy difícil de equiparar con lo que te puede ofrecer una compañía multinacional, entonces vos formas gente, cuando la gente está a punto caramelo se va a una multinacional. En ese sentido es una desventaja porque es una escuela.</i></p>



	<p>Entrevistador: <i>¿Esa es la escuela, y la multinacional se hace toda la plata?</i></p> <p><i>Si, definitivamente si, porque si vos tendrías la persona que formaste durante 2, 3, 4 años, cuando ya está a punto, lógicamente ya conoces el proceso, ya conoces como se maneja y no tenés que estar consciente en el proceso final. Esto es dinámico, hay veces que tenés una persona que en 2 meses están andando muy bien, y hay otras que llevan 4 o 5 y así. De todas formas cuando pasó un determinado tiempo una PYME no tiene carrera para crecer, llegaron al nivel de los dueños, en dos patadas una persona que es capaz. Esta charlando con vos todos los días.</i></p>
<p>Rol de la PYME en el contexto local</p>	<p><i>Es una ventaja, uno así puede exportar, puede moverse tranquilamente dentro del MERCOSUR, puede vender al exterior, no solo en el MERCOSUR, se puede mover en cualquier lado. Si es una ventaja visto desde el punto de vista del mercado, te estoy hablando puntualmente del mercado. Este es un mercado que requiere para vivir, para sobrevivir y para hacer negocios, para hacer dinero y para todo lo demás que vos tengas capacidad de respuesta, no es lo mismo moverse en una empresa pequeña. Yo creo que tengo una metodología de trabajo, que tengo una filosofía de trabajo de compañía multinacional donde todas las cosas tienen que seguir un determinado procedimiento para hacerse. Eso hace que ser PYME te ayude cuando te moves en nichos de mercado. Aclaro un poquito más esto de procedimientos y aprobaciones de imagen, nosotros somos una PYME que tenemos todo con procedimiento, pero esto apunta mas allá a la filosofía de la empresa.</i></p> <p>Entrevistador: <i>¿Y esto lo hace más o menos exigente, no tener toda esa dureza en el procedimiento?</i></p> <p><i>Es más exigente porque, insisto en el concepto, nosotros con un nicho de mercado; nosotros vendemos una cajita, la cajita la venden las multinacionales, como hacemos nosotros para vender esa cajita y que nos la vendan las multinacionales, bueno hay un cliente que viene y nos dice mira yo quiero esta cajita que en el mercado este la vi y me interesa que sea de color violeta, y en 3 meses la va a tener.</i></p>
<p>Rol de la PYME en el contexto Global</p>	
AMINISTRACIÓN	
<p>Valor</p>	<p><i>El valor, hay varios tipos de valores en una empresa. El valor de la empresa es el producto, el servicio que la empresa ofrece. El valor de una empresa es el producto que se ofrece en el mercado como es en la parte de estrategia de marketing.</i></p>
<p>Cadena de Valor</p>	<p><i>No conozco el término.</i></p>
<p>Activos intangibles</p>	<p><i>Es todo lo que no se puede tocar como Marca, nivel de capacitación, lo que sería, habilidades de los empleados. Es todo empleados, directivos, todo.</i></p> <p>Entrevistador: <i>¿Y qué porcentaje le dedicas a la empresa a construir en los días libres?</i></p> <p><i>Es importante el hecho de renovar los recursos humanos, de por si te hace perder plata y hay q avanzar. El fin está en la habilidad que tengo en los recursos humanos. Estas continuamente limpiando en conseguir gente nueva. Estas continuamente dirigiendo en hacer marketing para proporcionar tu marca en los distintos mercados. Yo creo que Tango no está hace mucho en empresas PYMES, pero me parece que es la clave. Estas continuamente apostando a marketinear.</i></p>



	<p><i>Entrevistador: Y vos así a ojo medio. ¿Cuánto terminan dejando?</i></p> <p><i>Un montón 90%. 290 es fácil de ponerlo llamémoslo inversión, yo te estoy hablando de costo de inversión.</i></p>
Estrategia	<p><i>Estrategia es saber a donde llegar y como hacerlo. Y definir el camino para como hacerlo. Vos lo que tenés que saber es; yo quiero llegar acá, la estrategia es si vos querés llegar acá, es tener el paso a paso de cómo llegar ahí, que decisiones tenés que tomar en el día a día para llegar ahí.</i></p> <p><i>¿Cómo lo armas?</i></p> <p><i>Así de simple. Quiero llegar acá por que yo quiero que en la empresa entre una facturación tal. Listo, objetivo máximo. El tema es que yo tengo que estar en este mercado, en este mercado y en este mercado. Listo. Este mercado quiere llegar al mercado mexicano. Bueno tengo que buscar una persona que me maneje la parte comercial. De la parte comercial que acciones tengo que tomar antes de inserciones de un mercado mexicano. Bien, tengo que hacer marketing a empresas mexicanas que estén en este rubro y tengo que poner recursos humanos para que me reciban los productos de estas personas. Después de un determinado tiempo tengo que decidir la táctica de desembarcar totalmente en este mercado o no, y esto todo con planificación y medición.</i></p>
Noción de plazos	<p><i>Para mí a largo plazo son 3 años.</i></p> <p><i>Nosotros vivimos mucho el día a día, tendría que ser de otra manera. PYMES Arranco en Estados Unidos y nos instalamos allá por una cuestión de carga. Pero podría en aquel momento, no se ahora ser una empresa a largo plazo, tranquilo pensando en refracciones en retorno de vez en cuando, siguiendo la teoría. Acá no. Acá tenés que ir mucho al ritmo político económico y tenés que conocer eso. Vos tenés que ir a y hacer acciones que vayan previendo. Esto es parte de la estrategia también.</i></p>
Compromiso del personal	<p><i>Entrevistador: ¿Qué lugar ocupa el personal cada vez que vos planificas una estrategia? Con lo que me decías antes cuando vos planificas vas armando la idea y después vas dando las instrucciones a cada área. ¿Qué lugar ocupan además de eso, en la estrategia general? de organización o Cumplís con algún canal de feedback?</i></p> <p><i>Yo no te convengo como un canal de feedback importante, porque era un banco medio... Tenemos un feedback, pero en este momento es incomodo. Vos podés tener una buena estrategia, una discusión, pero tenés que tener un punto medio. Tenés que tener alguien que entienda del tema, que te escuche, que te pueda mostrar cosas que vos no ves. En cambio si vos tenés a una persona que esta mandando un mail, que te está hablando por teléfono, le preguntas que te parece si hago esto, y te dice si esta todo bien. No es algo q se pueda hacer en el día a día.</i></p>
Pensamiento estratégico	No lo conozco
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Ponderación del cliente	<p><i>Para mí es muy importante. Para ello Insisto en que tengo telefónica, correo electrónico, disposiciones, es directo. La cantidad de no conformidades que tengo en sima tengo una encuesta.</i></p> <p><i>Hay una cantidad de parámetros entre de las cuales están: que te párese este</i></p>



	<i>producto, como se extraen estas cuentas, que te párese el servicio técnico del PYME. Y la encuesta es clave.</i>
Procesos centrales	<i>Gracias a la implementación de ISO9000, pudimos mediante los procedimientos saber cuáles son nuestros procesos críticos y así poder hacernos cada vez más eficaces y eficientes.</i>
Investigación y desarrollo	<i>Es fundamental para nosotros, en nuestro mercado estar a la vanguardia de la tecnología es lo que nos mantiene vivos. Tenemos un dpto. de I+D que se compone de hardware, software y firmware.</i>
Capacitación	<i>Entrevistador: ¿Tenés algún programa específico para capacitar a la gente para construirla como dueño a mediano plazo?</i> <i>Tengo varios que capacitan. Primero la lección de una persona está basada en su carrera de grado, se busca siempre que este en tema Y después hay cosas que hacen a la filosofía de la empresa que ahí está la capacitación. Nosotros entendemos mucho internamente lo que es la comunicación. Si bien es uno de nuestros errores más grandes, tratamos de darle mucha bolilla a la comunicación. Yo siempre lo que hago, de hecho lo hice en mi vida. Es hacer un curso de relaciones interpersonales, de comunicaciones, te dan una perspectiva distinta de con quien querés hablar, tanto para cuando tengan que hablar conmigo o para cuando tengan que hablar con la gente que tengan a su cargo. A los de mando medio les hacemos hacer un curso de relaciones personales, de liderazgo. Cosas que puedan fijar cosas que se atraen.</i>
Sistemas de gestión conocidos	<i>Tactica, Sap, Oracle</i>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>El CMI es una herramienta que permite tener una proyección de más largo plazo, basándonos en el pensamiento estratégico.</i> <i>Entrevistador: ¿Cuál es la diferencia entre crecer con un CMI y sin un CMI?</i> <i>Si estás en un mercado muy competitivo y muy ajustados, no sé si tenés que implementar un CMI pero vas a tener que contar con alguna sistematización de la información para saber en cada momento en donde estás parado</i>
Factibilidad	<i>Entrevistador: ¿Vos crees que este sistema se puede aplicar en cualquier PYME?</i> <i>No lo sé, supongo que sí. Si querés podés.</i>
Viabilidad	<i>Entrevistador: ¿Se puede crecer sin un CMI?</i> <i>Si. Puede depender de un mercado con una buena bonanza. Si el mercado es muy ajustado y profesionalizado si vas a tener que tener un CMI o algo parecido.</i> <i>Entrevistador: ¿Se crece más con un CMI?</i> <i>No necesariamente</i>
Barreras	<i>No debería haber ninguna. Pero no se por que hay filosofías distintas. No hay que ser tan complicado para utilizar esto, tenés que tener algún mensaje.</i> <i>Vamos asociarlo y por ahí te cambio la respuesta anterior porque me parece que no se podría practicar en cualquier PYME.</i>



	<p><i>Nosotros tenemos un ERP Y un CRM. Con ese CRM manejamos todo lo que tiene que ver con los clientes y el ERP todo lo que tiene que ver con la facturación y la contabilidad.</i></p> <p><i>La clave es la información. Si vos no tenés un sistema en la empresa que te permita tener la información ordenada. Me parece que es muy difícil aplicar un CMI.</i></p> <p><i>Eso no tiene que ver con la escala de la empresa, ni con la cantidad de empleados...</i></p> <p><i>Sistematizar la información. Si vos querés tomar buenas decisiones tenés que tener buena información. Yo tenía hace 10 años atrás una planilla de EXCEL donde llevaba las ventas. Yo puedo vender cualquier cosa, pero si yo quiero tener algo sistematizado tenés que ponerle un poquito más de energía.</i></p>
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	<i>Nombre: Carlos Meligeni Cargo: Gerente Comercial Edad: 58 años.</i>
Datos de la empresa	<i>Nombre: Serra Lima S.A. Antigüedad: 95 años. Actividad: Concesionario Ford Staff: 86 personas.</i>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<i>Es una empresa cuya facturación sea de un número más o menos lógico. Considero a nuestra empresa como PYME.</i>
Ventajas	<i>Un poco es pasar desapercibido, (la flexibilidad) de los manejos internos, en una PYME la comunicación con el dueño es casi inmediata. En recursos humanos la profesionalización de todo el contenido humano de la empresa. Gente capacitada hay porque las nuevas generaciones se van capacitando. Más o menos son todas de la misma envergadura las empresas, salvo uno o dos grupos que tienen muchas marcas, pero las demás son todas más o menos parecidas. Son todas empresas nacionales, no hay ninguna, en el rubro automotor no hay ninguna que no sea de origen nacional, que se reconocen por el nombre y apellido del dueño.</i>
Desventajas	<i>Con respecto a las grandes empresas el no acceso a créditos blandos que te ayudan de alguna forma a (financiarte). Lamentablemente no hay inserción de gente nueva en nuestro rubro, de alguna forma, cuanto te acercas a una concesionaria, no importa la marca, vos ves: generaciones muy nuevas con una atención (no quiero ser agresivo en el término), no la más conveniente, que se transmite al público, o gente muy vieja, bah, de mi edad. Hubo un momento en el mercado que fue difícil, el del auto, y eso hizo que la nueva gente que se había insertado cambió de rubro, entonces ahora, que lo estoy viviendo, encontrar gente, formarla para mañana, -que es un aspecto fundamental de mi tarea- no se hace tan fácil. Por eso no se consigue gente, porque la verdad es que...Pero no es tan fácil tener la paciencia para esperar el mañana. No tengo experiencia y varias PYMES, pero como toda empresa de familia, son todos los problemas que pasan en las empresas de familia, no sólo acá.</i>
Rol de la PYME en el contexto local	<i>Es más que importante porque para el contexto global de un país es muy importante muchas PYMES y algunas empresas grandes, le da mucho sostén y mucho movimiento, no sé cuál es el término justo, pero le da mucha evolución a la economía</i> <i>Entrevistador: mucha generación de empleo</i> <i>Exactamente es lo que quería plantear.</i>
Rol de la PYME en el contexto Global	<i>No tengo imaginación pero, imagino que globalmente debe tener la misma importancia en todos los países porque la generación de empleo, la generación de facturación de movimiento operativo, todo eso no está atado a una sola empresa que los movimientos mundiales, los vaivenes esos se noten mucho más que en las PYMES. Eso ahora bajó el mercado del auto o la crisis mundial nos afectó pero de alguna forma fuimos saliendo porque podemos contenerlo, podemos... El mercado ahora está en una meseta "con leve aumento de la temperatura día a día".</i>



AMINISTRACIÓN	
Valor	<p><i>El valor de nuestra empresa está dado por la permanencia de una marca y la imagen que construyó a través de muchos años. Hay una ligazón de la marca Ford con Serra Lima, Serra Lima es realmente una etiqueta de la marca Ford. Que se construyó a través de muchos años y que tratamos de mantenerla. Planteamos que para nosotros lo importante no es vender un auto más, sino...</i></p> <p><i>Entrevistador: tener afianzado un cliente</i></p> <p><i>Exactamente. Se hace en conjunto, es un conjunto de cosas. Esto no pasa por la atención de un vendedor sino por la atención de un vendedor, la atención de la administración, y de repuestos y servicios, esto es todo un conjunto. Ford le da mucha importancia a eso, con encuestas al cliente, a los siete días, a los 160 días cuando se terminó la garantía, a nivel mundial la Ford le da mucha importancia. Son procedimientos que nos imponen y nos califican y nos paga. Directamente hay una variable que es la mano de obra del servicio que depende, digamos la respuesta a esa calificación que te van dando es que te pagan tu mano de obra. Eso hay que cuidarlo de verdad.</i></p>
Cadena de Valor	<p><i>Si oí, pero no como para plantearte todo el contenido de lo que..</i></p>
Activos intangibles	<p><i>Lo de la marca (ver datos de la empresa). Invertimos en publicidad, tenemos y gastamos mucho y es muy cara, en capacitación interna, capacitación a través de Ford, tenemos un departamento de seguimiento independientemente de la calificación que no hace Ford con toda nuestra atención al cliente, tenemos afectados un responsable y tres personas al seguimiento de la atención al cliente. Los dos canales de vetas que tenemos son el que llamamos convencional, que se acerca el cliente al concesionario y se financia al contado y otra a través del sistema de ahorro que se desarrolla en demasiado tiempo y se pierde la continuidad con el cliente, tenemos dos personas para darle continuidad a eso. Y otra persona que se dedica nada más que a seguir al cliente desde el momento que desarrolló la operación hasta el momento que retiró el auto con llamadas, con atención, para tratar de corregir internamente todos los errores. Acá no somos perfectos, tenemos millones de errores, pero lo que sí puedo plantearte es que con total seguridad tratamos de mejorar. Y estamos atrás de todo eso, pero hay muchas cosas, que cuando uno atiende al cliente a pesar de que uno tenga toda la buena voluntad del mundo hay cosas que se escapan porque no fabricamos el auto. Dependemos de muchas variables de Ford que a veces – no quiero que se tome agresivamente- para la gente de Ford es lo mismo: son autos, y para mí son autos y colores. Entonces eso llevado a la práctica cuando yo pido los autos ellos me dice te mandé los autos, si pero me mandaste todos grises y necesito un amarillo, uno verde y uno gris. Eso trasladado al cliente hace que se generen conflictos justificados de parte del cliente pero que a veces no se pueden manejar de parte de la concesionaria. Eso pasa por tener un solo proveedor. Invertimos alrededor del 15 % más o menos. Nos tiene cautivos una empresa que es Clarín porque las pautas de publicidad tenemos descuentos especiales pero por exclusividad, esto implica que tenemos que morir en Clarín porque si o sí. Hay un solo diario que es que mueve el mercado de los autos que es Clarín, pero hay autos Premium, que tendrían que ser publicados en otros diarios porque tiene otra llegada pero no lo podemos hacer.</i></p>
Estrategia	<p><i>La estrategia, hoy con un mercado tan dinámico tratamos de hacer día a día. No deberíamos llevar adelante un negocio así, pero con los mercados como están en este momento; no es la complejidad sino la agresividad que tiene los mercados. Es demasiado dinámico.</i></p>



Aplicación	<i>Si, nos planteamos todos los meses llegar a objetivos no de venta sino de patentamiento, porque vender y después patentar a los dos meses no nos sirve el negocio, tiene que ser vender y patentar. Hay dificultades por la picardía de los clientes también, parece fácil decirlo pero no es tan fácil desarrollarlo. Todos nos ponemos objetivos de OKM, de ventas de planes ahorro... También el taller tiene sus objetivos de horas de trabajo, cuantos autos tienen que entrar mensualmente y cuantas horas para sus servicios. No puede implementar todas la estrategias que me propuse, sino sería brillante, sería el mejor gerente de Ford. Con mucho esfuerzo tratamos de llegar pero siempre tratando de tener un rango de llegar o de estar ahí pero salen, salen. Porque la ganancia de la empresa está sustentada por (audio bajo). Situaciones ajenas den función de stock de unidades, que es algo muy importante, hay momentos que se te descontrola el stock, es importante para la venta de mañana que puede significar la cuota del mes que viene. Siempre tenemos que tener stock, la empresa (Ford) planta que el stock lo tenés que tener vos. Tenés distintas formas de compra del auto (además de al contado- Serra Lima le compra a Ford)</i>
Barreras	<i>Los límites del mercado. Proveedores porque hay situaciones que no las podemos manejar, que son cuotas a futuro de los autos, entonces no se puede proyectar a largo plazo porque no se tiene cuota de los autos hacia delante que vamos a tener. (a nivel interno) los recursos humanos y los recursos económicos también</i>
Evaluación de estrategias	<i>Con informes que los pido en mi departamento que es el área venta de OKM y planes de ahorro, información que la pido a los 3 o 4 días antes del cierre de cada mes, pido informe de la rentabilidad de mi departamento. Hay un sistema que es bastante común en las concesionarias para Ford, No con algunas variaciones está para... El nuestro se llama Bianchi pero lo tienen concesionarias Fiat y otras marcas.</i>
Noción de plazos	<i>Si tomamos una estrategia de largo plazo que fue el año pasado, tomar una nueva local de venta, la tomamos para más largo plazo (que un año) creo que va a funcionar dentro de 3 años cuando se consolide, se conozca, y el personal humano se consolide. Largo plazo 3 años, mediano plazo: año y pico. Corto plazo: 60 a 90 días.</i>
Compromiso del personal	<p><i>No conozco otros rubros, pero el factor humano, independientemente de todo el capital operativo que pueda tener el dueño si no se sustenta con capital humano no avanza lejos, es más que importante.</i></p> <p><i>Entrevistador: ¿las estrategias se generan desde la cabeza?</i></p> <p><i>Sí. Bueno hay comunicación desde abajo hacia arriba y viceversa. Si, se ha implementado estrategias que han salido de los vendedores y también se han modificado circuitos de trabajo, que es algo que no lo puede modificar el jefe, sino la persona que lo hace día a día, en reuniones se fueron modificando situaciones de trabajo, te aclaro, como toda empresa familiar tiene muchos vicios en especial de diálogo, no hay estructura del personal que se aisle de esta situación, a veces es bueno y a veces es malo. Lo positivo es la rapidez del cambio si se advierte algún error o sale alguna sugerencia. No necesito ningún protocolo, para nada. Acá nadie tiene cargo, todos somos empleados, la cabeza esa una sola que el dueño, todos los demás somos empleados, esto implica que el diálogo tiene que estar abierto. Las peleas y discusiones de trabajo son día pero de trabajo, no se llevan a un plano personal, son criterios que uno tiene y nadie es el dueño de la verdad absoluta. Haciéndolos participar, es el único secreto que me lo inculcaron desde abajo. Por eso digo que no tiene que haber cargos, los hay, pero están abiertos para que el de abajo pueda participar. En todo orden de la vida, si vos participás te comprometés.</i></p>
Delegar funciones	<i>Sí, delego funciones, no me cuesta, al contrario yo siempre digo, como tengo mucha</i>



	<i>confianza con el dueño yo le digo "quisiera tener todos vendedores más vivos que yo les diga cualquier verso y ellos me vendan" el vendedor viene acá. Más allá del cariño a la empresa para generar un negocio, un poco para la empresa, un poquito para él. Entonces yo les doy toda la libertad, a pesar de que son muy buenas personas están jugando con plata de otro, entonces siempre tiene que haber una persona que equilibre eso. (La motivación es muy importante) pero siempre monitoreando todo. Un punto más un punto menos puede representar la ganancia de un auto, y hoy un auto como valor promedio está en 60.000 pesos. Por 600 pesos puedo tener un auto sin vender. El negocio es mucho más gigante afuera que adentro.</i>
Pensamiento estratégico	<i>A veces las estructuras de las empresas no te permiten hacer eso, cuando uno está afuera se da cuenta de que funciona igual, pero como no hay demasiados cargos gerenciales, yo digo que para bien o para mal soy un empleado administrativo y un gerente de ventas. Trato de estar en todo, sé que no es bueno, pero a este negocio no le podés dar estructura de varios gerenciamientos porque no te dan los valores. Lamentablemente, si somos los dueños tenemos que estar un poquito en todo, uno de los dos tiene que estar. Andáte de vacaciones pero cuando volvés me voy yo, no es que. En este tipo de negocios normalmente, hay dos generaciones de concesionarias: las que tiene dueños viejos que hacia abajo no tienen gerente y manejan el negocio directamente, las nuevas generaciones que se van formando que de alguna manera lo toman más profesionalmente, que tiene una cabeza que es dueño que con algunos defectos de empresa de familia se va asociando al segundo. El nacimiento de todos los concesionarios nacen con un dueño que en algún comienzo no era de otro rubro, sino de la reventa de autos y eso trae todos los vicios a la empresa.</i>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<i>Si, si, lo tenemos trabajado, no profesionalmente pero si en el día a día. Nos damos cuenta con el tiempo que el cliente es mucho más profesional que la concesionaria misma, por eso es que tenemos que tener. Sistema Bianchi.</i>
Uso de indicadores	<i>Si, usamos. La satisfacción del cliente está dada por el retorno a nuestro taller que se mide a través de una encuesta de Ford y una que hacemos nosotros. Muestra una encuesta aparentemente negativa y la comenta.</i>
Ponderación del cliente	<i>Mucha importancia. Tratamos de meternos en función de los productos que vendemos, específicamente en los nichos de Ford. Medimos con encuestas y llamados telefónicos.</i>
Procesos centrales	<i>Los tres pilares que tiene la empresa, que busca el cliente para su satisfacción total son: stock de unidades; atención, precio y honestidad; cumplir con la fecha pactada</i>
Investigación y desarrollo	<i>No le dedicamos tiempo a la investigación y desarrollo. Tratamos de aplicar toda la metodología que encontramos para poder vender el auto, desarrollo de telemarketing, de publicidad en diarios, sostenimiento de cartera de clientes que están desde hace años.</i>
Innovación	<i>Depende la marca Ford.</i>
Capacitación	<i>Con cursos internos y cursos de Ford.</i>
Evaluación del personal	<i>Sí. Evaluamos el conocimiento de las capacitaciones en el momento de la remuneración, porque de alguna forma ha retorno para el empleado</i> <i>Entrevistador: De alguna forma tiene que retornar</i>



	<i>Claro. En este tipo de negocios los sueldos son variables tanto en administración como en ventas, entonces, de alguna forma tu capacidad hace vos tengas retorno.</i>
Sistemas de gestión conocidos	<p><i>Sistema Bianchi solamente administrativo, facturación, información de estado de cuentas, manejo de clientes no. Eso lo llevamos con cuentitas, (¿con Excel por ejemplo?) sí, no todos los vendedores tiene una formación como para poder manejar eso.</i></p> <p><i>Entrevistador: ¿A los clientes potenciales los manejan informalmente?</i></p> <p><i>Exactamente. Tendría que comprarlo yo, en el sentido de ver como para que alguien me lo abra todo y ver todo lo bueno que tiene el sistema que no conozco realmente. Sí (puede ayudar al crecimiento de una empresa) porque la lectura sería más correcta que la con la improvisación que nosotros llevamos adelante.</i></p>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>No lo conocía.</i>
Evaluación del chart	<i>En realidad más o menos, todo el contenido que tratamos de hacer como para llevar la empresa adelante. Esto no habla bien de mí: porque hay improvisación entonces no hay profesionalización. Lo planteo en términos de padre. Es importante tu formación profesional independientemente de la tarea que vas a desarrollar si vos sos un contador y mañana vas a tener una farmacia, la apertura mental que te da tu formación va a hacer que el desarrollo comercial que tenga esa farmacia va a ser mayor que el mío que soy farmacéutico. Pero en este rubro –esto no habla bien de mí- la formación que tienen los mandos jerárquicos, son autoridades que permanecen dentro del concesionario que no tuvieron la formación necesaria porque sino el desarrollo del negocio hubiera sido totalmente diferente. TI vez a lo mejor las nuevas generaciones, de hijos de dueños le van a dar otra visión al negocio. Pero i visión es muy distinta de la del dueño cuando fundó la concesionaria, el mundo fue diferente mi visión también, por eso planteo que no quiero viejos dentro de la empresa. Quiero tipos jóvenes que son los que pueden llevar la empresa adelante. Si viene alguien de mi edad no lo tomo, pero no porque no pueda trabajar, es porque el pensamiento estratégico es distinto a lo que tienen otra edad, es muy importante pero no es fácil conseguirlos.</i>
Factibilidad	<i>Si no juntamos un día y lo miramos y decimos este es contenido (Así si) todo es aplicable.</i>
Viabilidad	<i>Viable.</i>
Barreras	<i>Los costos, la gente sería permeable, días más días menos pero se engancha. Todo lo que encontrás en el grupo siempre hay alguno que no es que le cueste sino que no quiere, la resistencia pero se van enganchando, esto, uno lleva a lo otro, pero a veces todo esto significa plata también.</i>
Percepción de mandos altos	<i>Sí a los dueños les gusta esto de las herramientas</i>
Percepción de mandos medios	<i>También, interesa.</i>
CIERRE	
	<i>Te planteo algo desde el día a día: tomando los cinco días de la semana, yo, cuando me voy y estoy en el auto sólo, a la noche, a veces me planteo, no sé porque vendí hoy o porque dejé de vender hoy, porque con los mismo precios hay días que hacés cinco operaciones y días que no hacés ninguna. ¿Cómo hago para ver el gran</i>



	<p><i>bosque, si en el día me cambian (audio bajo)? Porque es un mercado totalmente errante, no lo puedes calificar.</i></p>
--	--



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Pablo Iacub Cargo: Presidente Edad: 45 años
Datos de la empresa	Nombre: Calipso S.A. Antigüedad: 16 años Actividad: Desarrolladores de ERP Staff: 100 personas.
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	Es una muy buena pregunta porque hay como 850 definiciones al respecto. Algunos piensan que una PYME es una persona que fabrica mates en el fondo de la casa y otros hablan de PYMES con una facturación de 100 millones al año. Es muy ambigua, para mí es muy difícil definirla. Una PYME es una organización que no es pública, que agrega valor y la conducción es del accionista mayoritario.
Ventajas	Una PYME puede maniobrar en una crisis o en la oportunidad más rápido. Posibilidades de tomar decisiones más rápido. Mayor rango en la toma de decisiones.
Desventajas	NO tienen mecanismo de auditorías adecuadas. Poco nivel de profesionalidad Falta de know how para llevar a cabo el negocio. Menos espalda financiera
Rol de la PYME en el contexto local	Pareciera que una gran parte de la actividad económica de basa en las PYMES. Yo creo que las PYMES aportan flexibilidad en los servicios. O sea que dan servicios que las grandes compañías no pueden dar. Las PYMES son también un semillero para la renovación de las empresas. Las empresas grandes pueden perder su modelo de negocio y se van poniendo en decadencia.
Rol de la PYME en el contexto Global	A nivel global ocurre lo mismo.
AMINISTRACIÓN	
Valor	Es el valor que agregas entre lo que pagas y lo que generas. El valor tiene que estar dado por el modelo del negocio.
Cadena de Valor	Lo escuche mil veces pero no te lo podría definir
Activos intangibles	Es fundamental. Para nuestro mercado la gran ventaja es el software y tener a nuestro cliente acostumbrado al uso de nuestros sistemas. Para nosotros los activos intangibles son mucho más importantes que los tangibles. Los activos intangibles para nosotros es el know how y la marca. Invertimos cerca del 20% de la facturación anual en nuevos productos.
Estrategia	Es el plan que te trazas para alcanzar objetivos. La estrategia debería estar enfocada en incrementar el modelo de negocios.
Aplicación	Nuestro manejo estratégico lo aplicamos a toda la compañía. Tenemos muy claro cuál es nuestro "Norte".



Barreras	Implementamos exitosamente buena parte de las estrategias. Me considero un estratega y soy muy pragmático. Las estrategias que no nos han salido tienen que ver principalmente a no tener un conocimiento imperfecto de la información. La barrera más importante es la realidad o mejor dicho el conocimiento imperfecto de la realidad. En general se trabaja con una aproximación. El complejo no es el proceso decisorio sino el proceso de recolección de información.
Evaluación de estrategias	No tenemos un sistema de evaluación de estrategias. Lo manejamos de forma intuitiva.
Noción de plazos	Largo plazo 5 a 10 años Mediano plazo es el que menos importancia le damos. Corto plazo 2 meses
Compromiso del personal	Es fundamental. La mayoría de las estrategias sale de la cabeza de la compañía. Mayormente logramos que nuestro personal se comprometa con los objetivos de la estrategia pagando comisiones.
Delegar funciones	No delego mucho. O sea delego pero lo controlo.
Pensamiento estratégico	Lo aplico pero no con mucha frecuencia. El pensamiento estratégico lo realizo solo o con mi equipo de directores.
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	Mi visión es que las empresas cada vez más a ser más automáticas y tienden a ser manejadas por los software. Nosotros queremos ser proveedores de estos softwares.
Uso de indicadores	Más allá del ERP que tenemos, tengo un pequeño tablero de comando. De allí tengo un control de signos vitales de la compañía.
Ponderación del cliente	Para nosotros es muy importante. Nos nutrimos de esta información para generar las estrategias.
Procesos centrales	Nuestros procesos centrales son la venta y el desarrollo.
Investigación y desarrollo	Es importante y fundamental. Tenemos una actitud receptiva a lo que sale nuevo, a las oportunidades, etc.
Innovación	Hacemos cosas innovadoras en forma informal. No tenemos un proceso formalizado. Creo que si fuese formalizada la innovación se moriría.
Capacitación	Capacito menos de lo que debería.
Evaluación del personal	No lo evaluamos, pero deberíamos.
Sistemas de gestión conocidos	Los hacemos....
CMI	
Evaluación del chart	Trabajamos mucho en la variable financiera. Sobre los clientes estamos haciendo encuestas de satisfacción.



Barreras	Informalidad de los empresarios PYMES. Hay empresarios anárquicos.
Percepción de mandos medios	Lo toman bien porque es una herramienta que utilizan para gestión
Percepción del personal	El personal opone resistencia fundamentalmente por el control
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	<i>Nombre: Raquel Sastre Cargo: Directora Edad: 45 años</i>
Datos de la empresa	<i>Nombre: Amerika 2001 SRL (Aceites de Canola KROL) Antigüedad: 13 años Staff: 20 personas Actividad: Fábrica de aceites de canola y emprendimientos agrícola – ganaderos.</i>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<i>La definición la tiene la secretaria de producción, que determina que es una PYME y para ello define: parámetros de facturación, cantidad de gente. Yo no creo mucho eso. Para mí es un tipo de organización. Podes tener una enorme empresa, yo dirigía una empresa en Brasil con 200 empleados, pero un grupo de 5 empresas, una era una micro empresa, entonces una fabricaba, otra prestaba servicios, etc., conformaban en realidad un grupo económico. No creo en la calificación, porque eso no te dice mucho, es decir, vos podés hablar de una pequeña y media cuando el estilo, la diferenciación, el estilo del manejo del negocio tiene una determinada característica. Una empresa pequeña en cuanto a números y volúmenes y ser altamente profesionalizada. Empresa familiar, pequeña. PYME para mí es una mentalidad</i>
Ventajas	<i>Desde el punto de vista que estoy dando no tendría ninguna, al contrario, serían sólo desventajas porque tenés: los problemas de la familia que está metida en el medio, la falta de profesionalismo.</i>
Desventajas	<i>Si definís PYME desde ese lugar, como está organizada la empresa, puede ser enorme, y, sin embargo, tener esa “gestión bolichera” Para mí no tiene ninguna ventaja al contrario</i>
Rol de la PYME en el contexto local	<i>Son las que más aportan. Estoy haciendo un estudio del sector agrícola, que representatividad política tiene el sector, vos agarras las cadenas y decís cuales son los 5 productos que más se producen en Argentina son: trigo, maíz, soja, leche y carne. Estos son producidos por grandes empresas o multinacionales, lo grande en algunas cadenas está bastante concentrado, en estas empresas que son en general capitales transnacionales. Entonces yo digo que para todo el resto del motor, (siguiendo la definición que te dí) sería bueno que dejen de ser PYMES y sean medianas pero profesionalizadas, PYMES pero con las características de las grandes.</i>
Rol de la PYME en el contexto Global	<i>Yo conozco muchas PYMES (empresa familiar, pequeña) en Europa. En el área agropecuaria hay muchas, Conocí en Italia las empresas que trabajan con madera (fabricación de muebles). Es otra cosa porque el entorno institucional allá es diferente, a lo mejor puertas adentro la empresa funciona, o pueden tener falta de profesionalismo como en Argentina, pero tienen la ventaja de estar en un marco institucional más estable, y esto les da una cierta garantía de supervivencia. En Argentina, si sumás las dificultades intrínsecas a las que vienen de afuera, tenés un cóctel molotov que hace que se abran y no lleguen a cumplir su objetivo.</i>
AMINISTRACIÓN	
Valor	<i>No hay algo, el valor es éste, es una poli causalidad, yo creo que hay un montón de cosas que interactúan, coincido con autores de administración que dicen que es el negocio, la estructura directiva, la convivencia profesional, es una sinergia entre varios factores.</i>



Cadena de Valor	<i>Este tipo de valor se genera en la propia organización, son valores que se construyen, es como a construyen las personas, las empresas se construyen así mismas, en su interacción, entonces algunas empresas se venden con valores muy altos y otras no.</i>
Activos intangibles	<i>Es fundamental. De la empresa que te dije que tenía en Brasil vendí todo cien por ciento intangibles, clientes, personas, marcas. Todos los tangibles, o sea, las fábricas, las oficinas, los autos, de eso no quería nada, a nosotros nos compró un competidor. Poca inversión de tiempo le dedico, he delegado bastante, creo que con éxito, creo que es muy bueno ser prescindible en la empresa, quiere decir que tenés una buena estructura, una buena gestión, un buen grupo humano que acompaña. Ahora inversión en dinero mucha. En este proyecto del aceite una inversión muy grande porque construimos una fábrica, en una época 2003 es un activo de alta especificidad, si no vendo la fábrica la tengo que tirar, la prensa de aceite de canola, la tiras al diablo. Si hay alguna inversión es en la marca, por eso tratamos de estar presentes en la ferias, la Rural, fuimos nominados en FIAL (feria de alimentos internacional, hay dos una en París y otra en Frankfurt) sacamos un aceite en Spray (no aerosol) eso te construye marca. Aquí hay un alto grado de innovación.</i>
Estrategia	<i>Para mí, en el ámbito empresario de hoy, es una palabra hueca. Vivimos en un mundo tan, sobre todo en la Argentina, cambiante, es muy complicado pensar en que existe una única estrategia exitosa, entras en la línea de la causalidad directa, si hago esto entonces aquello, creo que eso no ocurre más. No creo en las estrategias rígidas, tenés que tener un sentido, una metafísica, que es ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? ¿Qué queremos ser cuando seamos grandes? Y en función de eso construimos, reinventarnos, es e sentido. Yo no llamaría estrategia.</i>
Aplicación	<i>En los niveles más bajos son planes de acción, planes operativos. No es que entramos a la empresa y nos sentamos a filosofar, no. Hay que vender, hay que tener un plan de ventas, tenemos una producción, hay que comprar la materia prima, calcular bien para no desabastecer el mercado o sobre stockear y reinvertir para no perder el producto (la canola se cosecha una vez por años, es una compra única anual). No es que estamos haciendo metafísica volando por las nubes, hay plan(es)</i>
Barreras	<i>Dentro de la empresa: en general la barrera está en la gente, la forma de pensar. Cuando vos te planteas algo y te dicen ¿Será posible?; voy a ver, ahí ya tenés una barrera. En estas cuestiones de los planes operativos. No es que estamos haciendo metafísica volando por las nubes, hay plan(es), ahora cumplirlos o no, y las disculpas por no haberlo hecho está en las personas, en como miran la realidad y que lectura hacen de eso, cual es el mensaje o el lenguaje de porqué eso no ocurrió. Afuera de la empresa: somos los únicos competidores, lo nuestro es muy particular, ya que no tenemos competidores. Quizás en otras circunstancias, en un medio más competitivo al principio no le gustó el producto a la gente, pero eso se corrige estando atento a los consumidores. A nivel país esto es un infierno. Demoramos 4 meses en hacer esa pequeña exportación a los Emiratos para que aprobaran 2000 Us\$. Pero es una cuestión muy circunstancial.</i>
Evaluación de estrategias	<i>Mido con indicadores (de todo tipo), en área comercial trabajamos por canales, cada supermercado casi trabajamos a nivel individual por cliente, cada supermercado es una "estrategia diferente". Los supermercados son nuestros primer canal actualmente, lamentablemente, porque no nos gustaría, y el resto en las distribuidoras (que llegan a los almacenes – no van directamente al almacén) y dietéticas.</i>
Noción de plazos	<i>Te repito, hay una especie de sentido en todo esto, ahora, vivimos en Argentina, ¿quiere decir que si mañana cambian las condiciones en el campo agarramos las</i>



	<i>valijas y nos vamos?, no, vinimos para quedarnos. Si se mantiene un conflicto de 5 años con el agro, yo vine para quedarme, pero si las condiciones no se dan entonces me voy. A no ser que una fuerza se te oponga muy claramente, si te propones algo es cuestión de trabajar, no hay misterios. Nosotros vendíamos tratamiento de agua industrial, tratar una caldera, de una metalúrgica, le pongo un producto para el funcionamiento de la misma, yo no puedo estar viendo si le funciona o no. Le voy asistiendo, no le fallo, el cliente hace pruebas conmigo, le muestro que estoy capacitada, y, aunque es difícil, nosotros logramos abrir ese mercado, pero esto es muy variable, depende del producto, el mercado, el cliente, las circunstancias. Es muy relativo. Es difícil decirte hay una fórmula en esto (y plazos rígidos) empezas a andar.</i>
Compromiso del personal	<i>Cada uno ocupa su rol. Independientemente del tamaño, no existe, o no creo que haya empresas que trabajen de ese modo (formular estrategia y bajar línea) se perdería todo el capital intelectual que tienen a su alrededor. No digo que vas a llamar a todo el mundo, la chica que está sirviendo el café no tiene la vivencia como para participar.</i>
Delegar funciones	<i>He delegado bastante, creo que con éxito, creo que es muy bueno ser prescindible en la empresa, quiere decir que tenés una buena estructura, una buena gestión, un buen grupo humano que acompaña.</i>
Pensamiento estratégico	<i>Pero nosotros hacemos reuniones todos los viernes, participan todos, nos sentamos y analizamos, tomamos algo, a ver que hacemos, que resultados vió. Ahí hay un esquema medio (...), no piensan lo mismo el de marketing y el de ventas, para uno el cliente es uno para otro el cliente es otro, ¿Cómo hace Amerika para responder a uno o a otro?</i>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<i>No creo en las estrategias rígidas, tenés que tener un sentido, una metafísica, que es ¿Qué somos? ¿A dónde vamos? ¿Qué queremos ser cuando seamos grandes? Y en función de eso construirnos, reinventarnos, ese sentido.</i>
Uso de indicadores	<i>El uso de indicadores, como lo logramos. Cuando nuestra actividad era agrícola y ganadera, teníamos un sistema muy simple, porque en realidad, se hacen grandes contratos que hacen una vez por año, grandes números, cuando nos metimos con el aceite en paralelo desarrollamos un sistema, le compramos a una empresa grande un sistema, y lo desarrollamos a medid, contratamos un consultorio externo, alguien de la facultad de sistemas que vino, nos ayudó a -demoramos un año y unos meses- implantar un sistema de control completamente a medida de lo que es tomar granos, pasarlos de la unidad agrícola, "vendérselos" a la unidad de negocios aceite, de ese grano se me transforman equis litros de aceite, usarlo para el stock. Es bastante complicado. Todo lo manejamos a través de este sistema que está funcionando ahora con varios terminales de consulta de modo que quiere consultar ventas ve, consultar stock ve. Tengo indicadores de venta, periodicidad, reposición. Mientras funciona bien no me reportan, si hay algún problema sí.</i>
Ponderación del cliente	<i>Tenemos como objetivo este año aumentar la venta en los distribuidores, tenemos muchos y queremos tener pocos, con relaciones de "partner". No lo estamos logrando. Hicimos desayunos y los trajimos a ellos con sus vendedores para empezar a explicarles lo que es la canola, y no, resulta que no lo estamos logrando y ahí sí, vienen los indicadores, las reuniones toda esa información para que sirva para algo.</i>
Procesos centrales	<i>Las normas ISO te obligan, sobre todo en la cuestión de producción, a que vos tengas eso muy claro, es decir, que no te caiga un gato muerto en el tanque del aceite, ese tipo de cosas sí. No hay mucho otro proceso crítico dentro de lo que es, que pueda ser</i>



	<i>dentro de nuestro negocio. La logística está muy bien resuelta. Tenemos un partner que es una empresa grande en Gualeguaychú, que nos hace todo el flete largo de la fábrica para acá (¿Bs As?) tiene un depósito, todo mercerizado, es de ellos el depósito, además nos cuesta baratísimo. Conseguimos que cierre un galpón, había robo, y no podías determinar quién, y después hace todos los fletes cortos. Producción y logística no han sido problemas.</i>
Investigación y desarrollo	<i>Teníamos una persona dedica a eso, tuvimos varios, la última fue una ingeniera en alimentos que contratamos básicamente para ver otras aplicaciones del aceite: para grisines, mayonesa, sacamos un aceite para caballos (como alimento para dar brillo al pelaje) gente del polo compró, la Adolfinia nos compra. Pero todo caía en desarrollos muy grandes con inversiones importantes, ahora está parado esto. Con la parte de los grisines tratamos de hacer algún contrato pero la verdad que no conseguimos porque si vendíamos era poco y no nos convenía. Esto termino a fines de 2008 y empecé en 2004.</i>
Innovación	<i>La gente de fábrica lanzó tres productos nuevos. Saborizados albahaca, ajo y limón. Lanzados este año. Aderezo le llamamos, no aceite. Es el primer aceite aderezado en la Argentina.</i>
Capacitación	<i>En fábrica no hay mucha necesidad porque hay una única persona que es la que conoce bien estos procesos, es un hombre que tiene 30 años de trabajo en la industria aceitera. LA gente de campo si hace todos los programas de (¿5s, de gold? que es un programa de limpieza) al chico de apicultura lo mandamos a hacer un curso específicamente, en ganadería se asiste a charlas del INTA, el Ingeniero agrónomo que es externo da cursos. Aquí internamente un par de personas si la gente del área administrativa y para el gerente de marketing que entró sin conocer el área ya que venía del área comercial, le pagamos un posgrado de un año en agro-negocios.</i>
Evaluación del personal	<i>Positiva, pragmáticamente.</i>
Sistemas de gestión conocidos	<i>No menciona el nombre.</i>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>Lo conozco, incluso te iba a traer un libro que compré en Brasil, los brasileros tiene unas cosas muy interesantes porque tienen una herramienta y enseguida la aplican a su necesidad. Yo no puedo opinar mal, es una herramienta que debe tener su utilidad ciertamente, pero como toda herramienta depende de cómo la aplicas, en que ámbito y circunstancia. No lo aplicaría críticamente a mi empresa, creo que causaría mucha más burocracia si se implementara, que trabajar del modo que trabajamos no dejamos de tener un panel de comandos, pero implementado de otra manera. Funciona sin el tablero comando como Norton y Kaplan lo propone. El concepto me parece bueno pero no la metodología, no se puede decir acá está el modelito, acá lo instaló y listo.</i>
Evaluación del chart	<i>Lo que se puede medir es lo cuantificable, pero hay muchas cosas que no son cuantificables, y que son factores subjetivos que en la mayoría de los casos son esos lo que prevalecen en la toma de decisiones, a eso hay que estar atento y no hay tablero que lo informe, esto es un poco experiencia, escuchar a las personas, saber ver la realidad desde otro lugar, escuchando, abriéndome, y eso no te lo da ningún tablero.</i>
Factibilidad	<i>Si, te obliga a hacer un ejercicio de por lo menos a donde voy, que es lo que quiero, es verdad. A falta de nada, si te estas manejando muy por lo emocional, lo hormonal, evidentemente es una herramienta que ayuda por ser objetiva. Pero al ser tan objetiva, solamente ella per se, no es el modo.</i>



Viabilidad	<i>La permeabilidad de la que hablas, yo creo que depende –no conozco mucho al empresario argentino- me parece que en general, PYME así como la estas definiendo (empresas pequeñas, familiares) son personas bastante permeables a aprender, hay Interés en el sector agropecuario por aprender, varía mucho por sector. La permeabilidad o el uso va a ser en función del resultado que le de, el empresario es un bicho muy pragmático en definitiva, si ve que esto lo ayuda, y lo ayuda a seguir en su negocio, bárbaro, sino no.</i>
Percepción de mandos medios	<i>El hecho de hacer por ejemplo en nuestro caso, la ISO 9000, el cambio es hacia adentro no hacia afuera, en la forma de hacer, en la forma de trabajar. Te cambia la cabeza de la gente, la gente empieza a trabajar con otra cabeza, y ahí es donde se da. Tenés una visión más competitiva desde ese lugar. En este caso no te abre mercados pero si cambia la mentalidad.</i>
Percepción del personal	<i>Si estoy dentro de un programa de calidad (ISO 9000) que me dicen como son las cosas, porque esto y aquello, por ahí mi cabeza cambia, me doy cuenta, entiendo lo que hace el otro, lo que yo estoy haciendo, la importancia de la sinergia de ambos, y ese cambio de mentalidad transforma la empresa, y es una cosa inmaterial no se mide con nada. No es cuanto más me van a pagar por ese ternero, me van a seguir pagando lo mismo. En ese sentido la herramienta está mal vendida. Porque para el empresario es más burocracia, ahí es donde se encuentran resistencias.</i>
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Iván Talkowski Cargo: Gte. Comercial Edad: 33 años
Datos de la empresa	Nombre: Beat Mobile Actividad: Soluciones de entretenimiento para celulares Staff: de 10 a 20 personas dependiendo de los proyectos
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	Una PYME es una empresa pequeña que cuenta con un máximo de 80 a 100 empleados
Ventajas	La ventaja más importante es la flexibilidad que tienen este tipo de empresas y más en nuestro rubro en donde el cambio es constante. En nuestro mercado es importante esta flexibilidad para poder acompañar los cambios que pueden tener los mercados y las tecnologías. Siendo flexible nos podemos adecuar a las necesidades de nuestros clientes
Desventajas	En general una desventaja muy importante es el de la falta de financiamiento que dificulta el crecimiento de una empresa. Esto a su vez limita nuestro crecimiento y más cuando nuestros principales clientes son del exterior. En nuestro caso, vendemos un 90% al exterior y solo un 10% destinamos al mercado local.
Rol de la PYME en el contexto local	El rol que ocupan las PYMES tanto en el mercado local como en el global, es muy importante dado que este tipo de empresas le dan trabajo a la mayoría de los habitantes de un país.
Rol de la PYME en el contexto Global	La diferencia es que a nivel mundial las PYMES están más protegidas por el estado con políticas claras y con ayuda financiera. Esto se hace más notorio en los países desarrollados.
AMINISTRACIÓN	
Valor	El valor en una empresa es todo lo que contribuimos para mejorar nuestros productos y servicios. Se produce con el esfuerzo de toda la estructura. Creo que yo y mi socio somos los que tenemos una mayor responsabilidad en este tema.
Cadena de Valor	Si escuche hablar, para mí la cadena de valor es todo el valor que se le agrega a un servicio o producto. Por ejemplo la cadena de valor en una fábrica es desde que tomamos la materia prima y la transformamos en un producto.
Activos intangibles	Los activos intangibles para nosotros es muy importante, te diría que es vital dado que en nuestro negocio la intangible prima por sobre todo. Pensá que nuestro negocio es el desarrollo de software. Por lo que los tangibles que tenemos son las computadoras y la oficina. El 90% de nuestra inversión es en activos intangibles basados mayoritariamente a la divulgación de la marca y al desarrollo de I+D.
Estrategia	La estrategia para una empresa es importante porque permite planificar para llegar a



	los objetivos propuestos.
Aplicación	En general aplicamos estrategias en todas las áreas no hacemos distinción entre áreas porque nuestro producto se crea con la interacción de todos los departamentos. No puede implementar todas las estrategias que me propuse. Particularmente porque no soy bueno para hacerles un seguimiento. Me cuesta mucho.
Barreras	Las barreras tienen que ver, como te comenté antes, con mi falta de seguimiento de los proyectos en el tiempo. Otra barrera es a nivel de financiamiento. En la Argentina no existe.
Evaluación de estrategias	Los resultados de una estrategia la medimos según que tipo de estrategia sea. En el caso de estrategias de venta, las medimos con la cantidad de proyectos o facturación trimestral, semestral y anual.
Noción de plazos	En nuestro caso el único plazo de tiempo que manejamos para la estrategia es de 1 año. Que para mí eso es corto plazo. Largo plazo sería 5 años y entre 2 y 4 años serían los de medio plazo.
Compromiso del personal	Nuestro personal es fundamental para la implementación de la estrategia. Los hacemos partícipes de las mismas. Igualmente hay gente que se engancha y gente que no. Principalmente las estrategias surgen de la dirección de la empresa.
Delegar funciones	Muchísimo....delego muchísimo las tareas. Aunque al principio me costo.
Pensamiento estratégico	La verdad es que no conozco el término.
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	Si hemos trabajado en eso pero muy poco. No la tenemos internalizada como algo importante.
Uso de indicadores	Si pero no estoy muy al tanto...eso lo maneja mi socio y el gte. de administración y finanzas.
Ponderación del cliente	Para nosotros es fundamental. Tratamos de estar muy cerca de ellos y "mimarlos". Creemos que es la única manera de fidelizar a los clientes. Por el momento no lo medimos con indicadores. Nuestro mercado es muy especial son pocos los clientes importantes. Para que tengas una idea serán 10 los grandes PLAYERS. Por año tenemos entre 3 y 4 proyectos. Esto es muy fácil de manejar porque es poco el volumen. Tenemos objetivos de ventas medidos por facturación anual y por proyectos.
Procesos centrales	El know How de nuestro personal, el gerenciamiento de los proyectos y el contacto con nuestros clientes
Investigación y desarrollo	En nuestro negocio el I+D es vital. En una empresa de tecnología como la nuestra estamos día a día viendo que nuevos productos y servicios podemos desarrollar.
Innovación	La innovación también es muy importante y está atado a lo que te comenté anteriormente sobre I+D.
Capacitación	Permanentemente. Es fundamental para desarrollar los proyectos con calidad, eficiencia y eficacia.



Evaluación del personal	No lo evaluamos sabemos que es lo que necesitan las personas que estarán en tal o cual proyecto. Ya contamos con el perfil.
Sistemas de gestión conocidos	No contamos con herramientas de gestión el control de los procesos lo hacemos de manera más artesanal. Básicamente porque somos pocos SAP, ORACLE. Sirven para gestionar una empresa de manera más ordenada y prolija
CMI	
Conocimiento espontáneo	NO
Evaluación del chart	Es muy interesante... Nosotros también valoramos las mismas perspectivas....Concuerdo.
Factibilidad	Si...considero que es aplicable...Sería una buena forma de ordenarme y tratar de ser más metódico.
Viabilidad	
Barreras	Principalmente a la cabeza de la empresa. En nuestro caso creo que a mi socio le parecería interesante pero no creo que lo quiera aplicar.
Percepción de mandos altos	Como te comenté antes, mi socio no creo que le interese mucho esto por lo menos por ahora.
Percepción de mandos medios	En el caso de los mandos medios y empleados, podría ser interesante si nos permitiese hacerle llegar en forma más clara lo que queremos de ellos.
Percepción del personal	En el caso de los mandos medios y empleados, podría ser interesante si nos permitiese hacerle llegar en forma más clara lo que queremos de ellos.
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Jorge Rubén Vazquez Cargo: Docente de la facultad de Cs Económicas de la UBA y consultor de empresas. Edad:
Datos de la empresa o institución	Nombre: Jorge Vazquez & Asoc. Antigüedad: 37 años Actividad: Consultoría de empresas Staff: Unipersonal
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	No hay una definición tajante de que es una PYME porque va a depender del organismo oficial que se consulte para determinar si es PYME o no en función de la división política que va a fluctuar en relación a la cantidad de gente que ocupa, o el monto de facturación, o con la extensión geográfica. Pero básicamente la definición de 20, 50 empleados, 1 o 2 o 5 o 15 millones de pesos, son acotaciones o límites o parámetros fijados arbitrariamente en tanto y en cuanto quizás, lo que más se aproxima, es una definición rudimentaria que dice que "aquella que quienes la conducen tienen la posibilidad de acercarse a todos los demás integrantes que la conforman, independientemente de que cuando se hace mediana, la relación o el contacto se hace más extenso o por vía indirecta a través de las personas que supervisan". Primero hay que catalogar a las PYMES en las 3 categorías básicas para poder ranquear ventajas y desventajas: las muy pequeñitas o micro emprendimientos de familia, empresas de menos de 10 personas; las empresas que son realmente pequeñas; y las que son medianas.
Ventajas	Responde ventajas y desventajas juntas. En el caso de la PYME, la gran ventaja que tiene es la flexibilidad para adaptarse al cambio
Desventajas	La carencia del sustento oficial o el apoyo oficial. Si bien se dice que hay departamentos del Estado tendientes a facilitar el desarrollo de estas incubadoras de empresas, la realidad demuestra que no son tantas como parecen ser necesarias, y que además no existe lo que se llama capital de riesgo para destinar a este tipo de proyectos. Entonces, el proceso de despegue, de formalización de esto, que suele ser una pequeña idea que comienza en la mente del creador o el fundador, se hace bastante difícil. Se hace difícil llevarlo a la práctica por que tiene restricciones de formalización, y el sistema conspira contra la supervivencia en lugar de fomentarla la supervivencia. En la pequeña empresa se hace más fácil esta cuestión porque ya es una etapa que han logrado superar, ya cuentan con un capital inicial, una pequeña etapa de formación, de puesta en marcha, ya tiene un mínimo know how, ya superaron las crisis de decisión de seguir o no seguir, de departamentalización, de división del trabajo, de coordinación y la crisis de liderazgo, han pasado los puntos de ruptura: o han sucumbido o han logrado continuar. En este caso aparece una necesidad concreta de profesionalización, independientemente de que la profesionalización no garantice nada, pero si asegurar una base razonablemente sustentable como para asegurar cierto grado de competitividad en el mercado como para poder tener un valor que la haga diferencial y elegible. Esto se agudiza en una empresa mediana, donde la profesionalización ya abarca no sólo a quienes la dirigen sino a todos los cuadros, donde no hablamos de la profesionalización específica, sino de la profesionalización orientada a las necesidades básicas de una empresa y a la profesionalización de segundo nivel. La profesionalización de la primera etapa es la



	<p>que tiene que ver con el posicionamiento en el mercado, la contabilidad, los sistemas de información, rudimentos del control de gestión, herramientas que tiene que ver con finanzas o con cosas. La profesionalización de segundo nivel es la que ya intenta agregar valor por la apertura mental de quienes la dirigen que tiene que ver con la ubicación de nuevos mercados, nuevas decisiones de producción, nuevos productos, nuevos canales, nuevas estrategias, y ya estamos en un segundo nivel de excelencia o exigencia profesional. Independientemente de eso no va a ser posible que exista. El éxito basado en la profesionalización sino que tiene que estar basado en la inteligencia social y emocional de quine la conduce, que hace que la gente esté comprometida con un objetivo de mediano o largo plazo, y no que sea una mera ocupación temporaria para los miembros de la familia que puedan querer llegar a integrar como dueños, o, que sus propios integrantes no la perciban como un lugar donde solamente poder obtener el dinero para poder subsistir mientras se consigue una oportunidad mejor.</p> <p>Los problemas más frecuentes, desde el punto de vista estructural del escenario son: la imposibilidad de cumplir con los requisitos formales que lo hacen elegible para obtener financiamiento. Esto quiere decir que la economía informal impide muchas veces a las empresas, justificar su capacidad de obtención de créditos o de obtención de herramientas de financiación, llámense Leasing o Factoring. Lo que tiene que ver con el comportamiento del empresario, director o conductor de la empresa, las restricciones que a mí me parecen que son bastantes importantes es que cualquier tipo de concepto que implique cambio, sea personal, sea social o cultural, va a estar absolutamente resistido en tanto y en cuanto no pueda ser evaluado o medido en términos de rentabilidad. No va a ser posible ningún cambio en la conducción o en la estrategia o decisión de negocios, si el empresario no percibe el agregado de valor que puede producirlo (el cambio) Conclusión: si no se puede demostrar que un tablero de comando, que un cambio en la estrategia, que el lanzamiento de un nuevo producto o lamedora de un proceso, genere alguna rentabilidad, o agregue valor, es imposible que el empresario lo motiven para hacerlo, porque no va a percibir la necesidad de hacerlo, porque va a pensar que le va a generar costos y lo ve como costos y no como inversión. La inexistente formalización en sus etapas iniciales es otra desventaja, ya cuando se hacen medianas empiezan a certificar normas ISO, o requerimientos de proveedores.</p>
Rol de la PYME en el contexto local	<p>Me da la sensación a mí que es el factor (la PYME) más importante en la economía de un país en emergencia, emergente o “en vías de emerger” –valgan las ironías- porque en definitiva son los mayores dadores de trabajo, presentan la mayor cantidad de posibilidades de ocupación, y representando menos de dos tercios del PBN ocupan más del 90% de la población ocupada de una nación, entonces el desarrollo de países como en Italia se han sustentado siempre en la economía, el desarrollo, la integración y las redes articuladas en las PYMES, con las PYMES, para las PYMES y a través de las PYMES para trabajar como re con una empresa ya más grande, a la que proveen y rodean. Cosa que en la Argentina no es una cosa frecuente y que ojala lo podamos lograr a corto o mediano plazo. Ese es el camino ideal, que está definido en todos los manuales y los gobiernos de los últimos 30 años lo pregonan, pero no se transmite en la realización, hay polos industriales, hay observatorios, hay algunas localidades en algunas provincias donde están trabajando con redes y polos de PYMES, pero pareciera ser que vamos un poco retrasados en el contexto del orden mundial.</p>
Rol de la PYME en el contexto Global	<p>Responde ambas juntas (ver contexto local)</p>
AMINISTRACIÓN	
Valor	<p>La diferencia de valor es una percepción que existe entre lo que me cuesta y lo que obtengo, el valor no solo esta medido en términos de resultado de ingresos menos</p>



	<p>gastos, sino que es medible en función de la percepción que la gente tenga del producto o servicio que está brindando. Uno tiene relaciones mercantilistas de valor en un producto incorporado de las economías del sudoeste asiático de muy poco precio, y de muy calidad aparente donde el valor está dado por la cantidad de ventas que realizan, entonces es una relación excelente en términos de costo beneficio. O tenés definiciones de valor como las de Mc Donalds donde lo que agrega valor no es la hamburguesa de 125 gramos, sino la cajita o el pertenecer a un “grupo selecto de personas” que consumen la hamburguesa ahí. En definitiva agregar valor es hacer que el producto final produzca un resultado positivo en relación con los costos que genera (...)</p>
Cadena de Valor	<p>(...)Lo que implica pasar al punto que recién analizábamos de la cadena, el tema pasa por donde está, cuales son aquellas actividades que realmente generan insumos de costos o inversión y no aportan para agregar valor cosa que en la PYME suele estar mezclad, porque mientras el resultado sea positivo, la cadena de valor no se percibe como una necesidad a ser partida o analizada sino que se percibe como una forma de subsidiar aquellos caprichos o productos que hoy no son comercializables o deseables, pero que bueno, por la cuestión del afecto se siguen manteniendo.</p>
Activos intangibles	<p>Este concepto en realidad es una definición arbitraria que nace en nosotros los contadores por el hecho de tener los intangibles que no es susceptible de ser amortizado en el momento de ser analizado o que tiene un valor que no está por una forma de ser representado tangible de ser tocado. En las PYMES los intangibles son importantes porque básicamente están referidos a algo que ni siquiera figura en el balance que es la forma de hacer las cosas y esos intangibles son lo que hacen que sigan siendo elegidas por el cliente, entonces no necesariamente el intangible es una marca o un logo o una forma de ser reconocido en el mercado, sino que a veces el intangible es ser el único que está certificado, ser el único que puede demostrar que cumple con normas básicas, tener prestigio por la entrega en tiempo y en forma, que son intangibles medibles en el balance, que podrían ser medios pero en definitiva son considerados como obvios pero que no lo son.</p>
Estrategia	<p>De los trabajos que tengo realizados con PYMES en el campo de la estrategia me demuestran que en definitiva pareciera ser que existen dos tipos de PYMES diferentes: aquellas que siempre hicieron lo mismo y no tiene por qué cambiar y tratan de seguir haciéndolo; y aquellas que tratan de anticipar los consumos, los cambios tecnológicos, prever como van a ser los escenarios futuros. En este segundo grupo de empresas que no son las más numerosas -lamentablemente- tenemos que plantearnos el escenario que ellos describen como un espacio temporal relativamente alejado del hoy, en el cual ellos quieren estar, y que solamente va ser posible de alcanzarse si tiene una estrategia que le permita recorrer el camino para llegar a ese punto deseado, llamase visión, misión, cualquier autor que uno recurra. Pero en el caso de las PYMES, yo trabajo bastante en lo que se llama el autodiagnóstico, que es un diagnóstico asistido por consultores al propio empresario, y el diagnóstico lo hace el propio empresario, entonces define cosas simples del tipo “donde estoy parado y a donde quiero llegar”. Entonces: sino tenés a donde llegar cualquier camino te lleva a la quiebra, y no lo vas a poder evitar. Pero si tenés un mundo feliz, deseable, no reconoces tus falencias, tus debilidades, tu carencia de valor, es probable que solamente estés fantaseando con ese futuro venturoso.</p>
Aplicación	<p>El camino es hacer un diagnóstico lo más ajustado a la realidad, mezclarlo con lo que tiene que ver con el escenario, la posibilidad de sobrevivir como empresa, mezclar con lo que tiene que ver con el mercado, la posibilidad de competir, y mezclarlo con la eficiencia empresarial, que tiene que ver con la posibilidad de mejorar. Habiendo hecho un diagnóstico yo sé cuales son los pasos a recorrer para alcanzar mi misión.</p>



	Voy a poder ver si es posible alcanzarla.
Barreras	El conocimiento del agregado de valor que implica tener una estrategia, el conocimiento de que todo el mundo conozca (dentro de la empresa que todos conozcan hacia dónde va la empresa). Porque es la única forma de lograr el apoyo positivo de toda la gente bien intencionada que la integra. Si no hay una real marcación del objetivo buscado, deseado, quedamos librados a la buena voluntad de las partes, y la buena voluntad de las partes no alcanzan cuando cada parte define al objetivo deseable una cosa diferente del los demás. Si el empresario no define si baja a la cosa cotidiana, su visión, su misión, su estrategia, vamos a estar dependiendo de los espasmos motivacionales de cada uno de los que la integran y, lo que es peor, no va a tener quien lo ayude porque nunca va haber dicho donde estaba su dolor o que problema tenía.
Evaluación de estrategias	En definitiva, me da la sensación de que todos los seres humanos evaluamos los resultados de hacer algo en función de los resultados que conseguimos por el "comparado con que", o sea, en la medida en que lo que conseguimos satisface nuestras expectativas vamos a seguir intentándolo. Y si no lo satisface no vamos a estar contentos, pero no sólo el empresario PYME sino el consultor, el empleado, el estudiante. Hay valores cualitativos que le permiten al empresario tener lo llamamos la sensación de que está yendo bien, pero también hay valores cuantitativos que nosotros sabemos medir con los estándares de contador, que son que el empresario sabe cuanto aumenta la pila de materia prima, cuanto aumenta el stock en el depósito, sabe cuantas facturas hizo para cobrar, cuantos días tiene de mora en la calle, entonces esas son mediciones que nosotros a lo mejor no las tenemos formalizadas pero que él la tiene en su cabeza cuando abre la puerta todos los días. Entonces quizás para nosotros armar un tablero de comando es medir cuantos clientes tenemos, cuantos nos compran, cuantas veces y cuanto cada vez. Armar ese tablero de comando puede no ser deseable para el empresario porque ya lo tiene en la cabeza y ya lo sabe. Quizás cuando crezca demasiado haya que formalizarlo un poco para que la gente que depende él pueda hacer un seguimiento más estricto. Entonces poder privilegiar aquellos clientes A, B, C 1 que son D, E, F 2 el 80 20 y darle la preferencia a aquellos que están en el 20.
Noción de plazos	La estrategia de corto plazo no existe, es el hoy, hay que cubrir el banco mañana a las 10 de la mañana, no es estrategia, directamente operación, a lo sumo pude ser una táctica para conseguir financiamiento ya que el cuello de botella común a las PYMES es un problema de caja. El mediano plazo es el largo plazo, o sea, los casos en los que más adelante pudimos escudriñar nosotros fue 2-3 años, El método que aplico yo como consultor y docente, pomposamente llamado Autodiagnóstico estratégico asistido, en definitiva tiene un horizonte de un año pero es tan cambiante y flexible como sea necesario, por ahí no lo cambiamos en 2 años porque las variables madres están ancladas, y a veces en pocos meses de crisis jugamos a apalancarnos con patacones o proveedores o vendiendo ventas o producciones futuras. Yo estoy trabajando con una empresa que trabaja con sistemas de purificación de aguas, y ellos pueden planificar a 5-10 años la necesidad de que el agua es elemento vital del planeta, entonces donde estén posicionados va depender la existencia o no de la empresa, es un horizonte de demanda de agua a 10-15-20 años, lo que no quiere decir que la estrategia de capacitación de sus cuadros, de sus directivos, la obtención del know how no tenga un horizonte de 4 o 6 meses nada más, porque la tecnología cambia tanto. Los plazos, son barreras que inventamos los docentes, los gerentes, los administradores, para poder pautas y decir "hasta acá es chica, hasta acá es mediana, hasta acá es grande" cuando lo que estuvimos hablando fue prácticamente relacionado a una empresa pequeña y estuvimos omitiendo el problema de las empresas medianas. Ahora, en contextos de inestabilidad y alta turbulencia, como es



	<p>el argentino donde una decisión política de permitir la exportación o impedir la importación o de permitirlo, hacen que una empresa desaparezca y desaparezca su mercado. Entonces es muy posible que muchos empresarios dedicados en sectores donde la competencia es muy numerosa y la posibilidad de ser sustituido por otro es bastante grande, el largo plazo puede llegar a ser 3, 4 o 6 meses y no dependa de uno, sino del déficit de caja del gobierno de turno. Fíjate el caso de los frigoríficos que tenían un mercado para 3-5 años y lo perdieron por no poder entregar carne, con el tema de la imposibilidad de poder (importar o exportar, ver minuto 4:00, parte 3) o la maquinaria agrícola, con la falta de subsidio no se pudo colocar en exterior la maquinaria y ahora están arrancando de nuevo máquinas de primera línea, que desaparecieron por la imposibilidad de exportar o de seguir sustentando mercados que estaban tratando de abrir.</p>
<p>Compromiso del personal</p>	<p>La experiencia y los libros dicen que sale de la cabeza porque normalmente no hay participación de los mandos medios y de los cuadros operativos. Yo tengo alguna que otra experiencia donde participan hasta los cuadros operativos que son analfabetos, y que incluso han agregado valor por como mejoraron los procesos de producción. Lo que acá tiene que ver primero que nada es con una visión empresaria de su capital humano, en la medida en que el dador de trabajo, el empresario PYME, perciba a su gente como materia prima, mano de obra o recurso recambiable, es muy poco probable que integre el proceso de elaboración de una estrategia; en tanto y en cuanto lo perciba como un elemento que brinda valor, que vale la pena capacitar y es capital humano de verdad, ahí la participación se hace un poco más fácil. Yo no estoy tan seguro que eso (el recambio de personal después de la capacitación en la PYME) primero porque no hay tanto trabajo como para hacer ese tipo de cambio, es uno de los mitos urbanos eso, la otra cosa que me preguntaría antes de hacer una afirmación de ese tipo me preguntaría: ¿cuán incapaz soy de retener al personal? Porque cuando alguien se va es porque no está cómodo, la comodidad no es siempre económica, a pesar de que la variable de la restricción económica es vital; sino que en definitiva, la medida en que el empleado agregue valor, el costo monetario no tendría que ser una restricción importante. No creo que sea como te dijeron, en algunos casos puede ser así, creo que en la Argentina las empresas PYMES estén pagando solamente los salarios mínimos, creo que hay muchos incentivos y herramientas de motivación adicionales, que en algunos casos se usan muy bien y en algunos casos no se usan. Cuando la empresa paga el mínimo básico de convenio que no alcanza para cubrir las necesidades básicas de supervivencia, es muy difícil que pueda conseguir que la gente se ponga la camiseta y permanezca, no te olvides que tenemos más pobres que desocupados, al tener esto quiere decir que hay gente que trabaja y no gana lo suficiente para no ser pobre, entonces acá habría que analizar un poco más profundamente y no ser taxativo, rígido, o hacer juicios de valor que a lo mejor no es tan sustentados en algo concreto, ¿quién lo midió?</p>
<p>Delegar funciones</p>	<p>No, es un aprendizaje muy largo y muy lento, aprender a delegar. Creo que la mayoría no delega por temor, incluso, de no poder controlar lo que hacen sus subordinados, y creo que cuando aprenden a delegar son aquellos que logran dar un salto en el valor cuantitativo realmente importante, pero "nadie va a hacer las cosas tan bien como las hago yo", cosa que es cierto además, pero, "porque yo sé lo que quiero, nadie me va enseñar a mí, a hacer las cosas", pero eso no quiere decir que de repente no las pueda hacer razonablemente bien alguien que esta abajo, y eso me de a mi horas para pensar, decidir, para replantearme la empresa en lugar de manejar el lápiz o el torno.</p>
<p>Pensamiento estratégico</p>	<p>Lo que no estoy seguro es que haya un grado de abstracción lo suficientemente grande, como para hablar de pensamiento estratégico a nivel académico. Normalmente cada uno tiene su propia estrategia implícita que conlleva un</p>



	<p>pensamiento de cual es la forma de gestionar su empresa. Es que en su estrategia de pensamiento, para jugar con las palabras, no existe la posibilidad de obtener tiempo delegando, entonces es como la percepción de la que hablábamos al principio de la charla: en tanto y en cuanto no lo percibe como necesidad, como rentabilidad no voy a cambiar, entonces “voy a controlarlo todo yo, yo, yo y decido yo, donde se compra la resma de papel.”</p> <p>Los puntos de crisis o de ruptura se le producen cuando la empresa crece de golpe y empieza a tener problemas de falta de información y tiene que comprar otra computadora, como si esta fuera la maga que resuelva los problemas, o cuando tiene que empezar a delegar algunas tareas, por imposibilidad de tener más de 24 hs un día, entonces, ahí es cuando se producen los clicks o se producen las regresiones a la infancia, entonces deciden no crecer más, deciden achicarse y bueno, basta yo hasta acá llegué, más no quiero, y ahí es cuando se produce la muerte neurológica de la empresa porque va a tender a languidecer, en forma directamente proporcional al dueño. Acá aparece la crisis más típica, las empresas de familia, la crisis de sucesión, donde el hijo tiene 3 veces más tarea que el consultor, porque tiene que demostrar que no es estúpido, que no es bebé, y que además sabe y además se le exigen resultados antes de que pueda decidir, entonces ¿Cómo conseguir resultados sin lo dejan decidir? Las crisis de secesión en las empresas de familia, provocan que en muchos casos los propios hijos se formen su propia empresa, provoca que en muchos casos los hijos se vayan a otro lado, y deleguen y se transformen en una 2, 3 o 4 generación exitosa, pero bueno es un espacio que tiene que ver con el diálogo paterno filial, donde no es posible pedirle a alguien criado en una cultura autoritaria paternalista a ultranza, que pueda dialogar como un par con su hijo, entonces tiene que ver con la formación, las emociones, los miedos paternos de poder (o no) generar una segunda generación continuadora o sucesora.</p>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<p>Es absolutamente diverso, cambiante según el rubro, la empresa, el tamaño, creo que hay una gran dispersión de la formación por áreas, creo que no hay un comando de tablero integrado con las 3 o 4 variables críticas para el empresario, que él si las va buscando a medida que las necesita pero no tiene una información en tiempo y en forma adecuada, creo que hablar de tableros de comando multinivel tanto para el empresario como para el sugerente, sus operarios son fantasías, yo he logrado hacerlo en dos casos, en esta empresa que te contaba antes, con operarios analfabetos les armábamos tableros de comando a cada obrero que desabolaba un tambor o que lo pintaba, porque podía medir cuanto ganaba en función de la pila que tenía al final del día. El obrero sabía si había trabajado bien o mal, por la pila que tenía terminada y bien terminada y sabía si había perdido plata si la pila que le devolvían era muy grande. Porque lo que devolvía que había hecho mal, se le descontaba de lo que había producido, pero era el triple de su valor porque se le sumaban los costos de haberlo hecho mal. Entonces un tablero multinivel es posible hasta para gente analfabeta, lo que pasa es que hay que llevar docencia, tiempo, tarea y ganas, y una mente amplia y flexible de quién dirige la PYME.</p>
Uso de indicadores	<p>Responde ambas juntas porque se le preguntó así.(visión y misión- indicadores)</p>
Ponderación del cliente	<p>No se le preguntó</p>
Procesos centrales	<p>Sí sí, absolutamente sí. La tienen muy clara, porque sino no existirían. Es una definición de base, o sea, a partir de ahí vemos que hacemos, pero si tienen muy en claro cual es el proceso, cual es el canal, cual es el cliente, insumo, absolutamente claro, es más, tiene la precisión de cual es el competidor, saben vida y obra – quizás no lo conozcan en el exterior, porque no tiene el aprendizaje de operar en un mundo</p>



	globalizado, es una de las grandes carencias que yo les imputo- pero si en el mercado loco conocen vida y obra.
Investigación y desarrollo	Eso, las pocas veces que lo veo, es un hobby o una necesidad o un deseo o una característica de formación del empresario, donde en algunos casos lo están haciendo todo el tiempo pero porque fueron nacidos en la creatividad, el desarrollo, la investigación, son emprendedores, gente que está trabajando en ichos estratégicos donde el know how es el core del negocio. Puede ser con empresa de soft, o de biotecnología, o empresas que tienen que ver con la genética o empresas que tienen que ver con los desarrollos de aplicaciones de la industria química, o tiene que ver con conocimientos que cambian permanentemente.
Innovación	Respondida en anterior ítem.
Capacitación	Mi creencia NO ES UNA VERDAD ABSOLUTA, puedo llegar a reconsiderar alguna cosa de lo que uno dice. He hecho bastante capacitación en empresas PYMES, la capacitación en la medida en que sea gratuita, provocada por los sistemas de financiamiento del ministerio de trabajo suele ser a veces valorada o aprovechada,
Evaluación del personal	creo que la mayoría de las empresas en general no están midiendo ni permanentemente ni esporádicamente el grado en que la capacitación incrementa las destrezas o las competencias genéricas o específicas de su propio personal, creen que el proceso de adquisición de un conocimiento en un mundo mágico se transforma en una práctica exitosa; y, realidad, las tres patas del conocimientos de práctica innovación y creatividad tienen que estar complementadas porque ayuda a poner en marcha el conocimiento. Entonces, uno de los grandes problemas que tiene la capacitación en las PYMES es que se capacitan para el conocimiento y se lo aísla de la práctica, o se lo capacita para la práctica y cuando cambia el proceso o la tecnología no se lo vuelve a reciclar o reeducar para un nuevo proceso.
Sistemas de gestión conocidos	Yo creo que no hay ninguna posibilidad de subsistencia sin un sistema de gestión, creo que estamos analizando, en este tipo de charlas, a la utilización integral de la totalidad de la información disponible, creo que el sistema de gestión existe siempre, malo, bueno, mejor óptimo, pero eso no tiene nada que ver con el grado en que se lo utiliza. Hay muy buenos sistemas diseñados, que no son leídos por los empresarios, que no están familiarizados con la lectura. De repente es válida la generalización, los sistemas siempre ayudan a la gestión porque sino no serían sistemas. El tema pasa por el grado de utilización, para transportarte es bueno un tractor, una carretilla o los pies, pero depende el tipo de movilidad que vos elijas y el uso que le des va a ser los resultados que obtengas. Yo creo que mi experiencia –que es muy amplia- en cantidad de empresas PYMES a la información de las que tengo relativo acceso vía los colegas que son mis alumnos de posgrado, me permite decir que aún con esa gran cantidad de empresas a las que yo podría llegar a referirme, no tengo una muestra representativa del universo, no estoy seguro de tener una respuesta que sea aplicable a todos. Yo creo que las herramientas en todos los casos les sirven, lo que tiene como elemento diferencial, no es si la herramienta sirve o no, sino el tiempo que requiere para aplicarla. Si nosotros decimos que todas las empresas pueden cambiar y todos los empresarios pueden cambiar, lo que no nos damos cuenta es que los tiempos del cambio son diferentes de acuerdo al empresario y de acuerdo a la empresa, ahí está la variable, El tiempo del cambio, no en la herramienta en sí. Me da la sensación de que los cambios son pequeños, medidos en función de las cosas cambiables, pero bueno, es una propaganda política, paso a paso, escalón por escalón.
CMI	



Conocimiento espontáneo	Si nos referimos a cualquier tablero de comando integral, como el Dupont de los años 1940-1950 o al Balanced Scorecard, si lo conozco, yo trabajo con esa herramienta en todos mis cursos, aplicado a nivel de PYMES, entonces lo que hacemos es tratar de armarle un mínimo cuadro de mando integral, basado en lo que tiene que ver con la variable financiera plata, la variable mercado-cliente, la variable que tiene que ver con los procesos de producción, y la variable gente o capital humano. Y lo hacemos a nivel de multivariable, o sea, multinivel-multivariable. Para la dirección, para los mandos medios y para los niveles operativos, cada uno de forma de cascada o de árbol tratando de que sirva. Muchas veces tenemos demasiada buena voluntad en nuestros alumnos o colegas y hacen tableros demasiado grandes, que se transforman en inmanejables para quienes tienen que leerlo, entonces, cuando contestan "lo que abunda no daña", en realidad si daña porque se deja de utilizar. La sobre información es información irrelevante.
Evaluación del chart	Ya lo conoce....
Factibilidad	Ver barreras
Viabilidad	Ver barreras
Barreras	<p>Yo en realidad la barrera que percibo es que hay que romper con la barrera perceptual de la inutilidad que implica gastar en este tipo de herramientas, en tanto y en cuanto se percibe como gasto, es muy difícil poder documentar el agregado de valor que genera por la mejora en la toma de decisiones. Pero bueno, creo que también pasó con las herramientas que tienen que ver con la instalación de las primeras computadoras, creían que todo el mundo iba a ser echado y en realidad no se dieron cuenta de que estaban generando una oportunidad para ganar tiempo para pensar y no para hacer, lo mismo va a pasar con esta herramienta, tarde o temprano van a tener que tener herramientas críticas con las cuales basar sus decisiones. Ya no más en el tema de la experiencia, la intuición, la sapiencia, el haberlo hecho siempre de la misma manera. Primero que nada hay una falta de comprensión de lo que es la herramienta, en la medida en que no se comprende su aporte, su agregado de valor, es imposible que no lo vean como gasto. No perciben la necesidad de tenerlo, porque no saben para que sirva. Es como en la ruta de los conquistadores del desierto, tratar de vender un celular si no hay ningún tipo de satélite.</p> <p>Entrevistador: ¿ Tiene que ver con el grado de educación de los empresarios?</p> <p>Más que con el grado de educación (de los empresarios) tiene que ver con el grado de la profesionalización de la empresa, el dueño es que la profesionaliza o no, cuanto más profesionalizada está más fácil es poner esta herramienta. Por eso decía que no era justo generalizar. Si vos generalizas en el contexto de los empresarios que a veces Tengo como alumnos de posgrado, que son profesionales que tiene su propio emprendimiento, su propia empresa, incluso en ocasiones una empresa mediana, seríamos injustos diciendo que el empresario promedio es una analfabeto que no se capacitó. En realidad hay de todo. Creo que me parece injusto medirlo en términos de profesionalidad siendo este concepto sinónimo de aprendizaje formal en una institución, si podría ser válida tu afirmación si fuera profesionalización en términos de habilidades para desarrollar una gestión. Podes ser un profesional y ser un nabo, puedes ser un idóneo brillante sin tener un título formal.</p>
Percepción de mandos altos	Yo trabajo con esa herramienta en todos mis cursos, aplicado a nivel de PYMES, entonces lo que hacemos es tratar de armarle un mínimo cuadro de mando integral, basado en lo que tiene que ver con la variable financiera plata, la variable mercado-cliente, la variable que tiene que ver con los procesos de producción, y la variable



	gente o capital humano. Y lo hacemos a nivel de multivariable, o sea, multinivel-multivariable para la dirección, (...)
Percepción de mandos medios	(...) para los mandos medios, (...) Si hay comunicación y un buen clima de trabajo lo perciben como una oportunidad de mirar por donde están caminado la vida o por donde esta caminado el negocio; si no hay un buen clima y no hay una difusión de la estrategia, no hay otra forma de percibirlo que no sea una amenaza. Entonces es un problema de comunicación interna. Una de mis especialidades producto de la malformación de un planeamiento estratégico tiene que ver con la gestión y gerenciamiento del capital humano, donde me focalizo en conducción, negociación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación eficaz, porque son las variables que hacen que la estrategia fracase o no.
Percepción del personal	Para los niveles operativos
CIERRE	



ENTREVISTA	
PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	<p>Nombre: Viviana Briozzo Cargo: Gerente de Ventas Edad: 45 años</p>
Datos de la empresa	<p>Nombre: Sitar S.R.L. Antigüedad: Actividad: Concesionario FIAT Staff: 30 a 35 personas</p> <p>Estos son agentes de ventas de planes de ahorro, Entonces no hay ni talleres, las cosas que se venden se entregan de otros talleres de otras concesionarias, no tenemos repuestos, esto es venta al 100 por 100, no hay como en el concesionario que por ahí tenés taller, repuestos, accesorios, etc. Acá tenés, todos vendedores, que están acá, en otros locales, tenés supervisores de venta y el resto personal administrativo. Si yo tengo que hacer una promoción visual, digamos, con el teléfono puedo sacar las zonas que quiero, pero si quiero hacer una promoción visual y poner una sobrilla con el auto, promotoras y vendedores, no puedo hacerlo en zonas de otros concesionarios, es decir, tenemos que ir a una zona de no haya concesionarios. La zona depende de la magnitud del concesionario. Si hay un concesionario en Liniars, pero tiene bocas de venta en caballito, flores, bueno yo toda esa línea no la voy a poder tocar. Esto no me lo informan, uno más o menos ve.</p>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	<p>Entiendo que una PYME es una empresa chica, con poco personal, que no genera demasiado impuesto para el estado.</p>
Ventajas	<p>Manejar poco personal es mucho más fácil.</p>
Desventajas	<p>Las empresas grandes por el nombre atraen más prensa</p> <p><i>Entrevistador: ¿Cómo que tienen más poder en el mercado?</i></p> <p>Claro. En esta empresa específicamente lo más difícil es el recurso humano. Conseguir un recurso humano estable, los vendedores son -esto es una empresa de venta específicamente- de rotar y rotar, entonces vos por ahí preparas una persona y cuando es momento de que empiece a producir, decide irse a otra empresa. Ese es el factor más importante que nosotros encontramos.</p>
Rol de la PYME en el contexto local	<p>Creo que hoy en el país ocupa un lugar importante porque está generando mucha mano de obra; y hasta hace pocos años atrás no había tantas PYMES como ahora.</p> <p><i>Entrevistador: ¿lo notas como fuente de generación de trabajo?</i></p> <p>Si. Supongo que juntando el rol de todas, a lo mejor sí tiene influencia económica, pero en forma independiente me parece que no.</p>
Rol de la PYME en el contexto Global	<p>A nivel global, internacional no te sabría decir.</p>
AMINISTRACIÓN	
Valor	<p>Para mi caso esta empresa, que es nueva, la idea, el objetivo es que la empresa perdure en el tiempo y tratamos de que los clientes que entran a la empresa</p>



	<i>permanezcan como tales en el futuro. Tratar de que la venta sea lo más sana posible y que el cliente vuelva a la empresa y sea generador de nuevos clientes.</i>
Cadena de Valor	<i>No conoce el concepto.</i>
Activos intangibles	<i>Acá no tenemos activos intangibles porque es una empresa nueva, si lo consideras un activo intangible, hay ciertas personas que se han convertido en valores importantes para la empresa. Sí, los activos intangibles sí son importantes, son valorados. La inversión en intangibles depende de los premios e incentivos (que son muchos y demás, pero hoy por hoy alrededor del 60 % de la inversión en intangibles es la que realizamos.</i>
Estrategia	<i>Acá se utilizan varias estrategias de venta: tenés varios canales de venta, tenés la más importante que es el telemarketing, que puede ser directo, con el telefonista llamando a distintas zonas, generan entrevistas, después los vendedores van a visitar a la gente, tenés después, un telemarketing indirecto, que es una máquina que dispara llamadas a los contestadores de distintas zonas, esa máquina te levanta datos (cuantas veces escucharon el mensaje, quienes apretaron el botón de estar interesados) tira el listado y después se hace una visita, previo llamado directo.</i>
Aplicación	<i>No, fracasamos en muchos intentos. (No pudieron implementar todas las estrategias trazadas). Alrededor del 10%, que no consiguen el objetivo. Pero siempre lo que se propone en ventas se trata de llevar adelante, habrán quedado en el camino una o dos pero no...</i>
Barreras	<i>Pueden ser muchas, puedes tener la idea pero no tener el recurso económico, o tener la idea y no conseguir el lugar para hacerlo, o tener la idea y no tener el personal para hacerlo, ese ha sido el mayor problema.</i>
Evaluación de estrategias	<i>Se evalúa en función de lo invertido y lo producido.</i> <i>Entrevistador: ¿vos estableces un objetivo, invertís un monto y en base a eso evaluás si se llega a ese objetivo?</i> <i>Exacto. El gasto de los cursos de capacitación no se fijan en términos de si una estrategia produce o no produce, se hace como una inversión.</i>
Noción de plazos	<i>Acá los plazos son, digamos, a medianos: una estrategia de venta se mide en un período de cuatro a seis meses. 0 días sería un corto plazo, Un año sería un largo plazo.</i>
Compromiso del personal	<i>Se escucha acá las opiniones del personal, de hecho se ha hecho caso en ocasiones a sus sugerencias y se han implementado. Esto es regular, normalmente se escucha acá. Con incentivos económicos (se logra el compromiso del personal).</i>
Delegar funciones	<i>Me cuesta delegar funciones.</i>
Pensamiento estratégico	<i>Escuché el concepto pero si me preguntás específicamente que es, no lo sé.</i>
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	<i>Nosotros no tenemos ISSO, tenemos lo que se llama estandarización, para estar homologados por Fiat, tenemos que estar estandarizados, que significa que tenemos que tener</i>



	<p><i>Entrevistador: ¿ciertas normas?</i></p> <p><i>Sí, un salón en condiciones, con los muebles de Fiat, contestar el teléfono de determinada manera, tener un contestador con determinado speech, tener que llevar una serie de información y pautas de Fiat, por ejemplo le tenés que hacer una encuesta a los clientes de todos los autos que se entregaron para llevar todas las opiniones positivas y negativas, tenés que llevar una lista de los reclamos de clientes y como se resolvieron porque cada tanto Fiat te hace una revisión de todo.</i></p>
Uso de indicadores	<p><i>Sí, los indicadores son en función de los márgenes comisionables que se obtienen a través de fábrica, o sea, yo produzco tanto tengo tanto margen, invertí tanto, sirvió o no sirvió, gané o perdí. No hay otro tipo de indicadores que no sea el de ventas.</i></p>
Ponderación del cliente	<p><i>No es amplio, no lo enfocas por sector de mercado, lo vas enfocando por zonas, es por zona. Por tipo de cliente no. O sea, vos enfocas la zona, después el vendedor hace el contacto con el cliente y después (audio bajo, revisar)</i></p>
Procesos centrales	<p><i>El tema es que justamente, si vos no vendes en función de, calidad de venta, porque vos podés vender algo mucho y mal pero a los dos meses no pagó más la cuota, no siguió con todo el procedimiento que se requiere para sacar el auto, y la venta</i></p>
Investigación y desarrollo	<p><i>No por el momento no (ocupan un lugar en la empresa la investigación y el desarrollo)</i></p>
Innovación	<p><i>Hasta ahora no ha llegado nada que no se haga en otros lados, no hemos innovado. Creo que es difícil que lo hagamos, o sea vos podés hacer cosas que por ahí no se hicieron pero es mínimo. Fiat te permite, mientras vos utilices los elementos que ellos imponen que son: un auto (audio confuso, revisar), no invadir zona de otro concesionario.</i></p>
Capacitación	<p><i>La capacitación la de Fiat cada tanto, tenés que mandar una serie de vendedores a capacitar cada tanto, eso lo fijan ellos (Fiat), una pauta de vendedores a curso y tienen categorías, A, B, que son iniciales, c que son más de tres meses, después lo que tienen más de seis meses y los que tienen más de un año, y te pautan cuanto gente tenés que mandar a curso mensualmente.</i></p>
Evaluación del personal	<p><i>Hice una (capacitación) para ver como se hacía y encaraban los cursos y sí, es bueno, porque lo más importante que tiene los chicos de ahí es conociendo el producto, que la mayoría lo desconoce cuando entra a trabajar. Pero lo medís no personalmente haciendo un examen sino a la hora de las ventas en la relación con el cliente.</i></p> <p><i>Entrevistador: ¿lo medís indirectamente a través de la venta?</i></p> <p><i>Exacto.</i></p>
Sistemas de gestión conocidos	<p><i>Sí, conozco dentro del rubro de los concesionarios muchos, tenés uno que se llama (no se entiende el nombre), otro que se llama (idem). Fuera de los concesionarios no conozco ninguno. Sirven mucho, para suplir mucho tiempo. Vos pedís un gráfico de ventas del mes y te lo saca, te lo tira, cosa que sino lo tendrías que hacer manual y eso lleva tiempo.</i></p> <p><i>Nosotros utilizamos un sistema que está específicamente diseñado para concesionarios que se llama Bianchi, sus módulos están hechos en función de lo que uno hace. O sea, tenés para cargar las operaciones, para poner el vendedor que hizo la operación, de que supervisor viene, eso te permite tirara la información a fin de mes, medir cuantos vendió, medir por supervisor que porcentaje sobre una venta total</i></p>



	<i>tiene, eso lo compramos nosotros. Es de una empresa (el Bianchi) que trabaja desde hace años con programas para (¿Es el único?) No, hay muchos. En el caso nuestro usamos solamente la parte de ventas, pero está preparado para la parte contable. Toda la contabilidad se hace en un estudio, lo que se hace es mandar la contabilidad al estudio. La inversión el sistema de gestión fue importante en su momento</i>
CMI	
Conocimiento espontáneo	<i>No lo conocía.</i>
Evaluación del chart	<i>Me parece que es un producto que, para lo que es esta empresa es como, vos decís una herramienta financiera y acá evidentemente si siguen invirtiendo los pocos accionistas que hay y es porque... Del cliente bueno, estamos abocados, es nuestro objetivo; en que podemos sobresalir y sí, bueno, eso se está buscando siempre, buscar algo que llame la atención para poder vender...</i>
Factibilidad	<i>Lo considera viable.</i>
Viabilidad	<i>Si, lo ve viable.</i>
Barreras	<i>No ve barreras.</i>
Percepción de mandos altos	<i>Lo ve viable.</i>
Percepción de mandos medios	<i>El tema está en que siempre lo pueden tomar, hay cuando hay algo nuevo que hacer o forma distinta de operar siempre hay un poquito de "no" viste pero bueno, siempre después se termina haciendo</i>
Percepción del personal	<i>Ídem.</i>
CIERRE	



PRESENTACIÓN	
Datos del entrevistado	Nombre: Anabella Vogelmann Edad: 37 Cargo: Socio Gerente y consultora de empresas PYMES
Datos de la empresa o institución	Nombre/s: VSF Tour Antigüedad: 3 años Actividad: Empresa de turismo Staff: 10 personas
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	La definición es compleja, pero en realidad, para mí tiene que ver con varios factores como por ejemplo, la cantidad del personal ocupado, el capital invertido, el volumen de negocios y el mercado que abastece. Una mezcla de eso. Después hay características que las diferencian respecto del management y demás, pero esas variables son las que, en combinación, darían si estamos frente a una PYME o una empresa más grande.
Ventajas	Respecto de las ventajas, me parece que todas: la PYME es más fácil de manejar, desde el punto de vista de gestión, en cuanto la dirección conozca las cuestiones de gestión de PYMES. Para el país particularmente, representa grandes ventajas e incluso que son productoras del 80-90% de la mano de obra de la Argentina, creo que en el mundo es igual, le da trabajo a mucha gente. Básicamente son motores de la economía.
Desventajas	En el marco Argentino, como desventaja, tienen que ver con el marco normativo – empiezo por lo más cortito, las desventajas-al cual están enfrentadas las PYMES. En el sentido de que la Argentina carece de normas específicas en grandes temas, como por ejemplo: temas impositivos, o comerciales, incluso especificaciones en cuanto a facturación, concurso, quiebras y eso, específico para PYMES, éstas se tiene que adaptar a una norma general que, lógicamente en comparación con grandes corporaciones, beneficia a éstas últimas. La capacidad de gestión, el conocimiento de gestión de PYME que puede llegar a tener la dirección, que es bastante diferenciada de la que puede tener una gran corporación. Hablo dirección en el sentido de que incluso aquellos que hemos tenido una educación formal universitaria, que muchas veces somos instruidos formalmente en función de ciertas teorías económicas o administrativas, que después cuando querés aplicar a la PYME te encontras con un paredón y decís “bueno pero en mi libro dice tal cosa” y en realidad en la PYME hay otros condimentos más subjetivos, para los cuales no fuimos entrenados. No sólo para el que no fue a la universidad, o peor para el que fue.
Rol de la PYME en el contexto local	En Argentina particularmente es abastecedora de la demanda interna, cada vez más se ve, porque en mi opinión el mercado de capitales se ha achicado mucho, y en función de esto, se achicado mucho la participación de grandes corporaciones en el mercado argentino. Corporaciones que si no tienen asegurado un nivel de inversión mínimo, seguridad jurídica mínima y demás, no hacen grandes inversiones, grandes movimientos. Esa demanda interna pasa a ser absorbida por producción de PYMES locales. Entonces esto hace desde un punto de vista que la PYME sea como el motor de la economía, y además es generadora del 80-90% de la mano de obra. Decíamos que dentro de la PYMES, una raza muy particular son las empresas familiares. Pero siempre es muy preponderante.
Rol de la PYME en	Yo creo que en todos los países es muy importante. En otros países creo que se



el contexto Global	<p>repite el mismo esquema (ver contexto local) Tengo alguna experiencia de trabajo en E.E.U.U, en Uruguay, en España, en Brasil, donde creo que se repite el mismo esquema a distinta escala. La diferencia está dada en que por ejemplo en España hay normativa de PYME y tiene una normativa específica para las empresas familiares por ejemplo, entonces las diferencias respecto de una gran corporación en muchos temas, impositivos, comerciales, que esto es lo que faltaría acá como para incentivar, no sólo la inversión –en PYMES ya existente- sino la generación de nuevos emprendimientos que sean PYMES desde el punto de vista de... El año pasado que tuve que interactuar con unas PYMES que querían integrar un proyecto de asistencia financiera que se tenía la SEPYME (secretaría de la PYME), la SEPYME tenía una línea abierta pero no tenía información, gente que asesore, después llegado el momento dijeron “ no tenemos nadie que firme” o sea, estamos hablando de un organismo que depende del gobierno nacional y se supone que tiene que hacer eso. Faltan estadísticas, faltan un montón de cosas que hacen a la base, con lo cual, pedir una norma específica ya es como demasiado loco. Hay que ver las diferencias de escala, para mí el mercado argentino es muy chico comparativamente con USA, Europa o Brasil mismo.</p>
AMINISTRACIÓN	
Valor	<p>Es una medida de, la importancia o la preponderancia que dan los clientes al producto o servicio que ofrecemos nosotros. Claro, es diferencial con respecto a la competencia. El personal (sería el responsable de producir el valor). Si estas en el rubro del servicio, tu valor va a estar dado en función de que sea mejor que el de la competencia. Nosotros ofrecemos un valor agregado, y este va estar dado, por ejemplo, en una de mis empresas que es turismo, va a estar dado en función a que el servicio sea my personalizado, con respecto a un gran operador de turismo que te atiende por Internet o por teléfono, que no te da una atención personal, que vende un paquete cerrado y no lo adapta a tus necesidades, esos son agregados de valor que va teniendo la cadena de valor en sí. En una empresa industrial se da una particularidad que se le ponga al producto que se fabrica.</p>
Cadena de Valor	<p>Si, conozco el concepto, lo aplico en general en la manera de tratar de seleccionar los mejores proveedores no siempre por precio sino por calidad de servicio. Por ejemplo: en una de las empresas que asesoro que hace limpieza y mantenimiento, en la parte del grupo que hace mantenimiento es muy importante, no sólo elegir un proveedor que me supla de los materiales que necesitamos en tiempo y forma, sino que a su vez tenga, porque dentro de esos materiales hay maquinarias, que tenga un buen servicio de posventa. De manera que a mí el parate de una maquinaria nunca represente el parate de una actividad con un cliente, y eso a veces, va en contra de un buen precio, pero es parte de mi servicio y del valor que yo agrego al producto que vendo. Esa es la forma en la que se adopta.</p>
Activos intangibles	<p>Si, se de que se trata, básicamente en las empresas en las que participo como propietaria como en las que asesoro o ayudo a administrar, los activos intangibles están básicamente dados por la marca, en algunos casos registrada y en otros no, e independientemente de que estén registradas o no, en algunos casos más conocidas por el paso del tiempo, digamos por la antigüedad en el mercado y en otros casos menos conocidas, pero básicamente por marca, no hay otro intangible. Son importantes para cada empresa, pero si vos consultas fuera del mercado local no representan nada, porque no tienen mucho peso, la competencia es mucho más fuerte entonces no hay, se anula. Depende de los caso, las pequeñas empresas que tengo, en muchos casos ni se dan cuenta que lo tienen y no hacen prácticamente inversión. En otros casos no lo hacen porque consideran que no va a ser comercialmente redituable, en el sentido de que por ejemplo tiene que llegar a un mercado al cual la marca o la publicidad son difíciles</p>



	<p>de llegar, básicamente la que hace turismo que tiene enfocado su mercado en el exterior, entonces hay que llegar con una pauta publicitaria en el exterior no en la Argentina, eso a veces es muy caro, y para invertir esa plata el rédito tiene que ser bastante importante, entonces como que no dan los números todavía y se sabe que hay que hacerlo pero la elección es no invertirlo por ahora y se busca alguna otra estrategia de captar clientes. Y en otros caso como en alguna empresa de acá de las ya no tan pequeñas o medianas si invierten, hemos tenido un año donde se quería competir con grandes empresas del mercado en regiones de Argentina importantes donde no éramos fuertes se llegó a poner un 20%.</p> <p>Entrevistador: ¿Eso tiene que ver con otra pregunta, más o menos un 20%?</p> <p>Sí pero depende el caso. Es entre nada y el 20, siempre dependiendo de una política comercial. Yo estoy apuntado a decir a donde quiero llegar y la inversión en activos intangibles en este caso tiene una directa relación con las inversiones en publicidad, no el gasto en publicidad sino la inversión en publicidad, como desarrollo de marketing puntual apuntado a una estrategia comercial, no como una cosa de “ se me ocurre invertir en la marca”, no, tiene un razón de ser y es porque para llegar a ese mercado tengo un segmento que quiero captar, y parte de la estrategia es tener una buena campaña de publicidad o marketing.</p>
Estrategia	<p>La estrategia la podemos definir como, en caso de las PYMES que son más o asesoros, como un plan de acción para un mediano o largo plazo, más que el corto. En el corto plazo las PYMES –al menos en mi caso- trabaja el día a día, les cuesta mucho definir de acá a una semana a 20 días, a dos meses, y en el largo plazo tienen las intenciones que definen aunque después les cuesta mucho lograrlo, y tiene que ir adaptándolo por la particularidad del mercado argentino, que te cambian las normativas todo el tiempo, te cambian las condiciones laborales, te cambian las condiciones económicas, inflacionarias, etc. Pero tiene que ver con eso, tiene que ver con la definición de un plan de acción que barca distintas etapas o distintos proceso incluso en lo comercial, en el mediano y largo plazo.</p>
Aplicación	<p>Las empresas en las que trabajo lo aplican específicamente ceñido a lo que es un aspecto comercial, y algunas otras no, ya con algún desarrollo más puntual en cuanto a inversión financiera, en cuanto a desarrollo operativo y administrativo dentro de la compañía, aggiornan el comercio de internacionales como ISO 9002 en el caso de la de servicios (la empresa), ese tipo de cosas. No, es más, diría, en el 101% de los casos tuvimos que adaptar, en realidad se implementaron parcialmente porque no es que no que de lo que proponemos hoy a un año no se implementa nada, sino que no “tal cual” siempre obliga la flexibilidad ésta de tener que adaptarlo. Por la alta variabilidad que tiene el mercado argentino, en todo. Vos hoy propones un plan de inversión de acá a un año y medio y en realidad en ese lapso pueden pasar un millón de cosas, y en general ese volumen de inversión depende del volumen de ventas que generalmente es lo que las compañías hacen, en las PYMES los fondos son en general producto de su misma actividad o de alguna asistencia externa que en el mercado argentino está muy complicada, entonces, hacemos un plan de inversión de acá a un año y medio y el volumen de ventas no se da y volumen para invertir consecuentemente no se da, bueno, se replantea el plan de inversión. Siempre la excusa por la cual tenemos que replantear es por algún cambio en las condiciones macroeconómicas. Que no tiene que ver directamente con la empresa, hemos tenido algún caso, donde sí, hubo alguna resignación de partidas específicamente vinculadas a un caso particular de alguno de los socios, pero en general no.</p>
Barreras	<p>Desde el punto de vista interno, el acompañamiento del personal, aquel personal crítico que tenga que ver con cada uno de los aspectos que se formulan en esa</p>



	<p>estrategia. Que en general es así y a veces es como un obstáculo más a sortear. Y desde el punto de vista externo los obstáculos más fuertes son las variables de las que hablábamos recién, porque eso si ya no lo puedes manejar, de repente la resistencia del personal puedes decir “bueno, mirá, no lo podemos por este lado intentemos por el otro lado, pero las variables externas no las puedes manejar.</p>
<p>Evaluación de estrategias</p>	<p>Generalmente en función del cumplimiento de objetivos, en realidad va apuntada (la estrategia) a lograr esto. Pasado tal período decimos “bueno, logramos esto o no lo logramos”, en ese sentido decimos fue buena o no fue buena la estrategia aplicada, y en muchos casos si de esto depende una reformulación para un período futuro, por ejemplo, tenemos un plan de acá a un año, a cierre de balance vemos como nos fue, si nos fue bien repetimos, y si no, en el nuevo plan o proyecto para el año que viene lo modificamos.</p> <p>En general tiene un sistema de gestión, todas ellas, las cuales sacan determinada información y vuelcan determinada otra información, solamente una de ellas está implementando en este momento un SAP en alguno de sus módulos, no en todos. El resto tiene sistemas de gestiones normales que se nutren de ese sistema de información gerencial, pero no a determinado nivel como para decir con este, que se yo, apretar tal botón y me salen todos los reportes de cumplimiento de objetivos, o el cumplimiento presupuestario o algo por el estilo, están como más limitados.</p>
<p>Noción de plazos</p>	<p>En mi caso no tengo experiencia de que el empresario PYME se siente a planificar a corto plazo, en realidad la planificación que hacen es para el año que viene, considerado como un largo plazo, alguno un poco más ambicioso toma el largo plazo –la más grande que tengo yo, que es mediana empresa, que son 1200 empleados y una facturación de 3 millones y pico en el mes- ésta tiene por ejemplo algún plan de inversión planteado como estrategia general del negocio a dos años y medio, con la creación de otra unidad de negocios, una apertura a otros mercados, otros rubros distintos a los que están planteados, una cosa bien diversificada, pero es el único caso. En general, el pequeño o mediano empresario de los que yo formo parte, administro o asesoro, trabajan la diaria, que sería su corto plazo, un mediano plazo que es cierre de balance, que puede ser 6,7,8 meses y después fuera del ejercicio contable que es lo que ellos consideran el largo plazo. No hay una previsibilidad posible en la cabeza de esta gente les cuesta mucho la –yo creo que es un mal local ya- la idea de no saber a donde está el futuro, donde tengo al línea del futuro.</p>
<p>Compromiso del personal</p>	<p>Y prioritario, depende del personal, pero, si hablamos del personal crítico, no estamos hablando del portero, es prioritario, es el que va a lograr o no. En mi experiencia se gesta desde la cabeza, por ahí puede haber alguna idea de algún mando medio, como por ejemplo en esta empresa que está empezando certificación de ISO, la idea vino de un gerente de operativo que dijo “yo necesito, porque cuando voy a los servicios dicen fulano tiene ISO y yo no tengo ISO, y porque no averiguamos”, o sea la idea vino de abajo.</p> <p>Básicamente con medidas de incentivo o de fidelización del personal, que sin saber lo aplica de repente algún área de ellas o la misma dirección si es que la empresa es muy pequeña y no tiene área de personal, en algunos casos económicas y en otras, de las que me tocó a mí, se armó un proyecto medio mezcla, que es que a los aspectos del bolsillo del empleado y aspectos que tengan que ver con valores altos de vinculación del empleado, por ejemplo: en una de las compañías implementamos el años pasado un sistema de cumplimiento de objetivos que estableció un porcentaje de utilidades si lograban determinado objetivo dado como un premio en efectivo, más, de acuerdo al grado que iban cumpliendo, lo primero era el premio en efectivo, en segundo lugar venía la cuota del jardín o colegio privado de uno de los hijos del empleado, y en el tercer nivel se le daba la asistencia de salud para todo el grupo</p>



	familiar por un año, entonces el empleado no sólo buscaba el beneficio económico sino algo más, que tenía que ver con su relación personal, de grupo familiar no con una cuestión de si gano más o gano menos, siempre como una política de personal.
Delegar funciones	En general la respuesta es que delega pero no todo, porque para ellos delegar la función significa delegar poder en el 99% de los casos y se resisten a esa cuestión, mucho más en la cuestión familiar, en una empresa familiar, se nota más complicada. Pero delegan algo en algún lugar específico siempre manteniendo mucho control personalizado, o sea, la de PYMES es todavía una estructura muy jerárquica la de la PYME.
Pensamiento estratégico	Yo creo que en algunos casos, acá en el corto plazo, en el 99% de los casos de la pequeña empresa chiquita no (se aplica el pensamiento estratégico) porque están en la diaria y corriendo para cubrir un banco. Cuando ya hablamos de una empresa un poquito más formada, con una estructura más específica, que le permita al empresario disponer de un poco más de tiempo y rodearse de otro tipo de gente puede ser que sí. En mi experiencia, las medianas empresas que yo manejo son las que tienen tiempo para decir "a ver juntémonos a la mañana a tomar un café, quiero plantear a ver como podemos hacer para llevar para allá el negocio o para traerlo para acá. El pequeño, el de 3, 4,5 empleados no. Está corriendo en otra cosa. Pero también tengo ejemplos de los medianos que sin saber que está aplicando un pensamiento estratégico lo hace, por ahí no conoce el concepto y sin embargo lo hace, está planteando ver una apertura del negocio de acá a fin de año, como puede financiarlo, donde lo lleva, que pasa si el escenario se le viene en contra, no le conviene meter el 100% de cartera, en una reunión uno me decía "quiero dejar de ser proveedor de Estado porque veo un mal pronóstico del Estado de acá a uno o dos años", eso es un pensamiento estratégico. Si se lo planteas te va a desconocer el concepto por falta d formación teórica pero sí. El empresario argentino que ha llegado a determinado nivel de desarrollo en PYME en el mercado argentino naturalmente desarrolla estabilidad, porque sino no podría haber sobrevivido en el mercado argentino. Es parte de la "gimnasia", acá hay gente que es muy exitosa por contactos, por lobbies, pero detrás de todo eso siempre hay una habilidad, porque la necesidad es de cintura que tenés en el mercado argentino porque es imprevisible, tenés la necesidad imperiosa de tiempo porque sino te comen. Entonces el subsistió en un tiempo, además de otras cosas, tiene que tener habilidad, que muchas veces tiene que ver con el pensamiento estratégico. "¿Qué me puede pasar de acá a un mes, 3 o 5 meses si yo me vinculo con este comercialmente y tengo que prever como salir de la situación?. Esto tiene más que ver con una habilidad que con una planificación para el negocio en sí.
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	Las más chiquitas no, algunos de los medianos si pero sin saberlo, y de repente alguno de los medianos que manejo que dedican más tiempo a escuchar y a platear y escuchar ideas, saben de lo que están hablando en cuanto a visión y misión, pero el resto lo hace naturalmente. Tengo un solo caso, que es la más grande, es una mediana tirando a grande que ha planteado, se ha dedicado con profesionales cual es la visión, la misión, lo ha discutido a nivel directorio. El resto de los casos no., porque ni siquiera ha planteado una estrategia de largo plazo que los obligue a eso. Yo creo que antes no tienen necesidad, quizás lo plantean como un deseo, queremos ganarle a este, queremos terminar el año con el 40% del mercado del lugar donde estamos con respecto a la competencia o queremos crecer en este sentido, pero no formulado conscientemente y en pos de una estrategia.
Uso de	Sí, seguro, en la mayoría de los casos lo utilizan, generalmente provenientes del



indicadores	sistema de gestión, donde ellos sacan reportes, este mes no fue así, este año nos fue así, este período tuvimos este nivel de ventas, y básicamente los indicadores son post y proveniente de la parte contable en el 99% de los casos, contable en el sentido de registros contables. Claro, trabajan con el pasado.
Ponderación del cliente	<p>Sí, en general en todos es importante, en algún punto el más chiquito, que tiene 8-9 empleados, depende mucho de la opinión del cliente, porque en el 90% de su generación de negocios viene como resultado de una recomendación boca a boca; el más grande que manejo que ellos tienen contratos impresionantes con respecto al chico, pero está siempre muy pendiente de los clientes porque de repente un contrato significa un 20 o 30% de la facturación y el daño que puede hacer es grande, le representa un movimiento sísmico, en la facturación anual o mensual, marca la supervivencia por la generación de negocio diario.</p> <p>Las más chicas no, en mi caso, y las más grandes sí, las 2-3 más grandes que manejo sí. Tienen políticas comerciales básicamente de diferente; no, medirlo no, lo que hacen es por ejemplo: aplican un A,B,C, segmentan la cartera de clientes diciendo bueno, “tenemos en 3 clientes el 50% de la facturación”, entonces a estos 3 los miran particularmente con descuentos, mejoras en servicios, con adicionales, sin cargo, etc., pero en realidad la medición del éxito o no de la política que aplicaron la da o la toman en función de que el cliente permanezca y sea fiel a la empresa o no, pero no hay una política de medición puntual. En algún caso, una de las empresas hace cuando manda la facturación del servicio una encuesta del servicio, donde le pide al cliente una especie de feedback con respecto a cuestiones a mejorar o cuestiones a destacar. Pero nada más que esa, puntual.</p>
Procesos centrales	Sí, lo identifican como las áreas de mayor problemática, pero sí, conocen.
Investigación y desarrollo	Poco, un lugar muy poco importante porque en realidad al ser servicios (...)
Innovación	(...) si en general ninguno de ellos es innovador, es un servicio tradicional dentro del mercado, por ahí lo que se busca es agregarle algún valor a través de una caracterización específica que se le da, una personificación del servicio o algo por el estilo, pero no estamos frente a la generación de un nuevo servicio, ninguna de las empresas que yo administro dijo en algún momento “quiero hacer algo distinto y ofrecer algo que nunca se ofreció”, al no formar parte de una cadena industrial tampoco innovamos en la creación de un nuevo producto. Lo veo muy distinta a una empresa que haga una nueva patente, o una empresa de soft, de tecnología. Las empresas que yo manejo hacen una simple reventa, intermediación en un servicio pautado por el mercado en la cual si le pueden agregar un valor, que tenga que ver con la personificación, una mejora en la respuesta, pero no hay innovación del producto en sí.
Capacitación	Capacitamos poco, creo que es la mayor falencia en todas las PYMES de las que soy propietaria y las que administro. Creo que la variable está dada siempre con respecto a una estructura o disponibilidad presupuestaria, para el empresario PYME la capacitación significa, o sea él no tiene una gran dotación de empleados, en general tiene cubiertos mínimamente los puestos de trabajo. Cuando vos mandas a capacitar es gente que no está en el lugar de trabajo y tenés que reemplazarla, más el costo de la capacitación en sí, o sea todo tiene que ver con una inversión, en capacitación. Entonces eso hace que el empresario PYME, de mis ejemplos en particular, diga “uy, no, ¿Cuánto me sale? Tengo que moverlo, llevarlo acá, sobre todo las empresas que están en el interior del país, capacitarse significa venir (a BS AS), entonces coloque se tarda mucho en tomar esas decisiones.
Evaluación del	Se lo debería medir pero en general no, lo que hacemos es según un pensamiento



personal	muy lineal, decimos si capacitamos para esto, suponemos que de ahora en más lo va a hacer bien y cuando lo hace mal nos damos cuenta de que la capacitación no le sirvió, que si hubiésemos hecho una medición oportuna nos hubiésemos dado cuenta. En general las PYMES que yo manejo son más lentas en esa reacción.
Sistemas de gestión conocidos	<p>Hay una que está implementando en algunos módulos un sistema de SAP recién, que es la más grande que es mediana empresa, y el resto maneja sistemas de gestión de los tradicionales otras manejan sistemas de gestión hechos a medida, por ejemplo la PYME que tiene que ver con turismo maneja un sistema que en general manejan todas las agencias de turismo, los operadores, hay dos PYMES hoteleras que usan un sistema de gestión de hotel, con reservas y demás, después hay dos de limpieza y unas tres constructoras que manejan sus respectivos sistemas de gestión hechos a medida, y algunas otras que manejan un sistema de gestión estándar como tango, (ver demás nombres minuto 1:36 parte 5). Semi integrado, semi automatizados nunca son un ERP.</p> <p>Entrevistador: ¿Crees que estas herramientas ayudan a una mejor gestión?</p> <p>Si, si, yo creo que son indispensables, sea cual fuera, hoy en día en cualquier PYME, porque tenés que disponer de información y es imposible disponer de la misma oportunamente sin un sistema para todo, para administración de clientes, empleados, para dotación, compras, suministros, lo que fuera, es imposible. Entonces me parece que es la columna vertebral. Obviamente dentro de cada gama de opciones vas a tener mejores o peores alternativas, hay empresas que hoy están manejando sistemas a medida, software que dejan mucho que desear a la hora de, por ejemplo, una implementación presupuestaria o control presupuestario, o de la implementación del Balanced Scorecard del que vamos a hablar después. Pero bueno, es lo que tienen hoy, es mejor que nada, ahora hay que trabajar sobre ello porque en realidad es muy limitante, pero básicamente alguno tenés que manejar, es imposible manejar una compañía hoy, por más chica que sea con un Excel, se complica mucho.</p>
CMI	
Conocimiento espontáneo	Como herramienta me parece muy buena, muy útil en la medición del negocio para la dirección, el tema es poder implementarlo exitosamente, en las PYMES es complicado. Yo creo que el empresario PYME una vez que entiende el concepto es muy permeable al concepto.
Evaluación del chart	Yo creo que es más complicado en la empresa chica. Particularmente yo, en mi caso, en una de las que tengo, con 10 empleados, con una sucursal, no gastaría energía en implementar un Balanced Scorecard, porque es todo mucho más, no tengo apertura geográfica por ejemplo. En la empresa en la que lo implementamos tenemos una apertura geográfica, estamos situados en 14 provincias de la Argentina, con lo cual es imposible que alguien, por más cabeza que tenga al mismo tiempo conocimiento de lo que pasa en la empresa en las 14 provincias, o de cómo se desarrolla, a veces no conocemos los jefes que están trabajando en las provincias. Los toma una consultora, se le paga a la consultora, y nosotros hablamos por teléfono, entonces tenemos que tener alguna herramienta de medición. En una empresa chica, con 10 empleados, como la mía, sin apertura geográfica, yo puedo manejar. No gastaría en una cosa, por ahí haría más fácil en un esquema de objetivos a fin de mes, en función de premios y hasta luego, pero no un Balanced Scorecard. Y en alguna otra empresa mediana que tengo capaz que sí, en una de casi 300 empleados, lo que pasa es que ahí tengo mucha falencia a nivel administrativo interno, la gente que se dedica un poco a todo. La que te decía es mucho más grande, con lo cual facilitaba, además el dueño estaba como desesperado por mejor calidad de la información, entonces se lo convenció rápido, y, a su vez, al tener demasiado empleados, la administración o



	<p>estructura administrativa está más segmentada, o sea, teníamos un departamento de personal, una gerencia operativa que hace toda la administración de maquinarias, 8ambas tiene sus falencias y cosas a mejorar, pero ya es distinto) por ejemplo, cuando arrancamos con la implementación de esto (CMI) no teníamos un inventario de bienes de uso actualizado. Entonces ¿Qué le asignaba como responsable de algo? O sea, en esta empresa, si bien tuvo que mejorar mucho y hay que mejorar mucho, porque nos dejamos estar ahora un tiempo, la base estaba más definida y creo que eso pasa naturalmente cuando la empresa se hace más grande, naturalmente vas a necesitar alguien que se ocupe del personal, formas un departamentito de personal, que después necesitará mil adecuaciones, pero bueno, hay un responsable de máquinas, de personal. EN LAS EMPRESAS MÁS CHICAS donde no tenés tanto personal ni tanto volumen de negocios, no tenés que estructurar nada, y me parece que UNA HERRAMIENTA ASÍ SE VOLVERÍA ANTIECONÓMICA. Yo tengo un hotel que son 48 personas y otro que son 60 (aprox) y en ninguna de las dos veo la necesidad de implementar un CMI, porque son 48 pero están todas en mismo edificio. La información al requieren pero la obtienen de otra manera.</p>
Factibilidad	<p>Si, es factible., según el tamaño de la PYME y su apertura geográfica.</p>
Viabilidad	<p>Sí, es viable. Cuando vos no tenés tanta dispersión geográfica por un lado, ni tantos clientes o está más atomizada la cosa, porque en un hotel fijate: ¿cómo hago yo para saber cómo anda la cosa una vez por mes? Veo el Booking, o el reporte de ventas, tenés un reporte de ventas, u reporte de gastos, uno de compras y más o menos tenés una idea, no es que necesitas una herramienta, estamos hablando de un hotel chico, si estás en uno que es parte de una cadena estás en otro escenario, pero bueno ya eso no se si sería una PYME.</p> <p>Entrevistador: como conclusión podemos decir que, ¿la implementación de un Balanced Scorecard depende de: su actividad, su dispersión geográfica no es aplicable a cualquier empresa?</p> <p>SEGURO, YO CREO QUE EL PARÁMETRO QUE CREO QUE VOS TENÉS QUE EVALUAR ES QUE NO SE TE VUELVA UNA MEDIDA ANTIECONÓMICA ESTA HERRAMIENTA, porque sino es como decir voy a poner una clave de acceso a la NASA pero en realidad no tengo más que una puerta ¿para qué tanto lío?</p>
Barreras	<p>Hay una primer barrera que es que el empresario entienda el concepto. Lo complicado es en mi experiencia, articular toda la administración adentro y el flujo de información para que eso sea la herramienta que realmente estamos buscando, y no un simple soporte de gestión, se hizo o no se hizo tal cosa.</p> <p>Tuvimos un intento infructuoso, hicimos un stop pensando que iba a ser bueno, y ahora retomamos hace unos meses todo el trabajo, momento en el cual me di cuenta que hacer el sotck no fue bueno. Dos barrera básicamente me encontré: primero la etapa de convencer a la dirección, hasta que entendió, la etapa fue bastante rápida; después encontramos una problemática que tenía que ver con el personal en sí involucrado, donde hubo que identificar que personal se va a hacer cargo de que cosas, y fidelizar al personal en cuanto a explicarle y que entienda que esto iba a ser positivo en todo sentido, ya que el personal nunca había estado sujeto a fijación de objetivos, a que se lo evalúe en estos términos y a que se haga público un desempeño. La segunda barrera, tuvo que ver con la adaptabilidad y la factibilidad que teníamos, de implementar dentro del sistema de gestión con el que contábamos. En ejemplo que te di la otra vez, quedamos plantados en la primer barrera la del personal, cuando se empezó a complicar ahí les explicamos que había un plan a nivel sistema, que teníamos que trabajar con un sistema, trabajar a nivel sistema resultó más fácil porque uno lo iba definiendo al programador, tenían que armar su cabeza en</p>



	<p>ese sentido porque si bien es un programador de una empresa de un software del mismo rubro y de las mismas mediadas, al tipo nunca le pidieron esto y nunca tuvo esa gimnasia. Entonces tenías que empezar a explicarle porque tenía que volcar toda la información, de donde etc., pero trabajaba con órdenes nuestras, con lo cual no cuestionaba, la barrera que comentábamos del personal, el personal cuestionaba, era más complejo, ahí se produjo una traba y fue cuando vimos que teníamos un nivel del de rigidez que no queríamos, suspendamos, dejemos que lo que está implementado... Llegado un punto crítico uno de los dueños dio la idea (de suspender la implementación) y los que asesoramos no tuvimos el frame como para decirle, “no, esto hay que ir con todo a reventar, todos dudamos, la principal responsable soy yo, de haber dicho “ si bueno, dejamos, que pase fin de año y después vemos” y en realidad cuando ahora se decidió retomar el proyecto me di cuenta de que todo este tiempo fue en vano, ahora vamos a tener que volver a remar. Hay cosas que se implementaron y se mejoraron, pero con la visión de hoy digo que fue un error hacer el parate. No, no, es parte de la problemática del personal (la barrera cultural), incluso una de las personas con las que tuvimos que pelear mucho fue el hijo del dueño que tiene una función gerencial, donde el padre estaba muy convencido como dueño, y el hijo del dueño batallaba en determinadas cosas contra los mismos intereses de capital, era muy interesante. Había un manejo específico puntual que tenía que ver con la política de administración diferenciada que él la entendía así, le resultaba práctico, no quería atarse a determinadas cuestiones de manera de quedar expuesto en otras cuestiones, entonces era difícil entrar en esa relación, si fue una barrera la cuestión cultural. Gente que estaba ahí y decía “no, yo no puedo, trabajé toda la vida con este tipo, no puedo medirlo”, o “no quiero que me mida él a mi porque él tiene 20 años y yo 50 y tengo más experiencia de laburo”</p>
<p>Percepción de mandos altos</p>	<p>En mi ejemplo la empresa tiene 3 niveles marcados, la dirección donde están los propietarios, los dueños del capital, un nivel medio jerárquico de relativa importancia, gerentes con peso en la toma de decisiones hacia la dirección, y después hay un nivel operativo básico, estamos hablando de una empresa de mantenimiento de limpieza, con lo cual el nivel bajo, no cuenta.</p> <p>El nivel de dirección, el nivel más alto de la empresa, una vez que conoció la herramienta y que la interpretó – fue la mencionada primer etapa, en la cual se convenció a la gente-, lo vieron como un aliado indispensable en el desarrollo del negocio y en el crecimiento del mercado porque disponían de información en forma fácil, legible, rápida prácticamente de todo el desenvolvimiento de la empresa en determinado período de tiempo, con asignación de responsables, con asignación de cumplimiento de objetivos, identificar en que áreas estaban más flojas, en que otros aspectos estaban más débiles, donde estaba la fortaleza, de focalizar en poco cúmulo de papel, cual era el desarrollo y evolución de la empresa.</p> <p>Sí, disponibilidad de información.</p> <p>Nosotros hacíamos una medición mensual, más que una medición, que era en algunos aspectos diarios, por ejemplo la gente de compras tenía un seguimiento con cada orden de compra que se ponía a los proveedores con lo cual, ellos estaban 3 días sin hacerlo y tenían 5 mediciones en el mes y en cada una de ellas comparados con estándares tenían que lograr determinados objetivos. Pero la puesta y análisis de la información se hacía una vez al mes en el proyecto inicial que habíamos largado, esa era la primera intención. Y en general disponer de una información al día 30 del mes, para esa dirección era mucho respecto a estar esperando un cierre de balance anual para comparar a ver como anduvo el nivel de compras, que tipo de descuentos obtuvimos.</p> <p>Nosotros se lo ofrecimos como una (al empresario PYME) opción a un requerimiento constante de mejor calidad de información gerencial de este tipo. El decía “yo quiero información que me permita leer esto, aquello, esto otro”, y, con el sistema de gestión</p>



	<p>que manejan no tenía esta opción, o alternatively la opción era traerle una pila de reportes, que eran cada uno un listado diferente y tenía que ponerse a cruzar listado A con listado B, etc., y con el gran riesgo de que eso no le llegase a servir. En este caso, si bien el empresario es un empresario importante, tiene otros negocios en la cabeza, entonces no se aguanta una mañana sentado leyendo papeles, quiere algo más dinámico, y se nos ocurrió esta herramienta, en una primera etapa muy básica, muy adaptada a la característica de la PYME, para que él pueda medir determinado nivel de gestión en determinada gente.</p>
Percepción de mandos medios	<p>El nivel medio tuvo resistencia pero, como siempre, en algunos casos al final terminaron entendiendo la utilidad porque hasta los ayudaba en la gestión diaria y había uno que otro que bueno, consideraba que no era necesario.</p> <p>Sí a nivel gerencial (la idea de que cada mando medio tenga su propio CMI), en esta compañía tenemos particularmente la dirección arriba con dueños de capital o propietarios, y lo que sería un gerente general, después abajo en la línea de mandos medios que te dije, 4 gerentes, de los cuales depende equis personal, hay un gerente operativo que cuenta con un jefe de mantenimiento que se ocupa de los talleres etc., tiene un jefe de supervisores y un jefe de limpieza particularmente. Y, a su vez, cada uno de esos jefes tiene 1,2, o 3 administrativos, el gerente de personal tiene 7 u 8 personas abajo más un abogado que trabaja en la parte de personal, la idea era llegar a todo ese mando medio, no sólo a los gerentes sino a cada uno de los de abajo. A lo que no llegábamos era a la parte inferior, que es el personal de rutina, el operario aunque este tipo de categorización suene un tanto despectiva. Esa franja de abajo tiene un jefe de servicios, que es una suerte de capataz, que responde por las 20 personas de servicios ante el requerimiento de un gerente del mando medio. También se buscaba que ese tipo se responsable y medido, pero no en una primera etapa, en ésta, como mucho se llegaba a la escala del medio, en una segunda etapa pensábamos medir a esta persona porque algún tipo de responsabilidad se le podía asignar, en cuanto a que el grupo de trabajo no tenga ausencias, no tenga enfermedades, no tenga accidentes de trabajo, o sea, trabajar sobre variables puntuales dentro de la estructura, a la empresa no le da lo mismo que el grupo de 20 personas tenga un ausentismo del 15% que uno del 1%, o que el indicador de accidentes de trabajo sea del 20 o del 1 %. No es lo mismo en el desarrollo y calidad del servicio y tampoco a nivel costos, porque todo esto se paga. Entonces esta persona iba a ser responsable de la administración de costos sin darse cuenta, porque no se le puede especificar frame mental que tiene (!) no se le puede explicar que está administrando 20 sueldos de un convenio colectivo, que significa tanta plata a nivel de mes, o sea, no llega a ese análisis, pero era la idea, decirle " se te va a evaluar en la medida que tu grupo no falte", de manera que la relación de él iba a seguir siendo la misma, suponemos que iba a necesitar hacer algo así como una instrucción del grupo y su beneficio iba a estar dado por una mejora económica.</p>
Percepción del personal	<p>Ese personal hubiera sido evaluado en algún punto pero creo que hubiera sido, no se hubieran enterado o si lo hubiesen hecho no les habría importado porque no tienen la capacidad absorber el feedback que puede venir de esa herramienta.</p>
CIERRE	



13.4. Mini Grupo

MINI GRUPO PROYECTIVO	
PRESENTACIÓN	
Datos de los entrevistados	<p>Nombre: Selva Pasarello Edad: 30 años Cargo: Presidente</p> <p>Nombre: Germán Fernández Edad: 36 años. Cargo: Presidente.</p> <p>Nombre: Rodrigo Stamato. Edad: 27 años. Cargo: Gerente financiero y apoderado.</p>
Datos de las empresas	<p>Empresa: Human Vision Antigüedad: 3 años Actividad: Consultora de RRHH Staff: 10 a 30 personas dependiendo de los proyectos.</p> <p>Empresa: Mc Taylor Antigüedad: 8 años Actividad: Empresa Textil Staff: 50 personas</p> <p>Empresa: Mac Station Antigüedad: 6 años Actividad: Empresa de Tecnología. Staff: 120 personas</p>
INTRODUCCIÓN	
Concepto de PYME	Microemprendimiento, puede ser familiar. Dueño que maneja una pirámide achatada con pocos estratos.
Ventajas	Flexibilidad, toma de decisiones rápida y ágil. Mucho más rápidas en la toma de decisiones, pueden ubicarse donde las grandes empresas no pueden.
Desventajas	<p>Problemas con la competencia. No hay tanta llegada hacia todas las consultoras. No se puede acceder a la economía de escala de ninguna manera.</p> <p>Problema con los profesionales que piden un sueldo muy alto. Solo pueden acceder a profesionales junior. Recursos a la hora de competir para acceder a la publicidad, por los costos.</p> <p>Le cuesta pagarles a los profesionales realmente caros, que son absorbidos por empresas grandes.</p>
Rol de la PYME en el contexto local	<p>Generadora de empleos.</p> <p>Consultaría en recursos humanos y en gestión. Abarca un máximo de 50 personas. Cree que hay más empleados por PYMES, que la mayoría de las empresas locales son PYMES.</p> <p>Industrial genera empleos, transforma recursos.</p> <p>Puede exportar o importar</p>



	Venta de indumentaria masculina, importa al país. Generadora de empleos. Informática, importador y comercializador 150 empleados.
Rol de la PYME en el contexto Global	Manejar una PYME y una multinacional a nivel profesional es lo mismo.
AMINISTRACIÓN	
Valor	Las conductas y comportamientos que espera el empleado para con sus clientes. Misión visión y valor son las políticas que uno va a determinar para llegar a la misión. Supervivencia, lucro y seguir creciendo son los tres aspectos que debe seguir una empresa.
Cadena de Valor	Los valores tienen que ver con la cultura de la empresa, incorporando personas que trabajan de la misma manera que se espera. Menor costo, mayor retorno y mayor eficiencia.
Activos intangibles	Beneficio a los empleados, motivación económica es lo que les genera mayor rendimiento a los empleados. Imagen de marca del cliente. La del empleado también genera valor.
Estrategia	A corto plazo porque no se basa en su marca. Alinear los recursos hacia el fin que quieres lograr. Recursos económicos y humanos.
Aplicación	Varía según el servicio que se presta. Si se evalúa personal no difieren teoría y práctica. En gestión varía más.
Barreras	El meterse en otra cultura diferente porque trabaja con empresas dentro de otras empresas. Las crisis económicas. La devaluación. Falta de recursos
Evaluación de estrategias	Se proyectan a 10 años más o menos. Según lo que se logre de la estrategia a cierta altura del plazo es medible. Según el prestigio de la marca no es algo tan medible.
Noción de plazos	A corto plazo como mucho 2 años. Plazos difieren si son económicos o estratégicos.
Compromiso del personal	Hacia afuera. Hacia adentro. Mandos medios son importantes, con ellos se reúne y arma la estrategia. No así con el personal "raso".
Delegar funciones	Para algunas áreas, a profesionales.
Pensamiento estratégico	Lo aplican. Va con el día a día.
SISTEMAS DE GESTIÓN	
Visión y misión	Construirse útil para un cliente, marcar fallas para ser contratada y cubrirlas. Ve como puede ofrecer su servicio según la empresa.
Uso de indicadores	Usa esquemas FODA. No los usa. Puede usárselo complementado. No los usa y no los cree.
Ponderación del cliente	Encuesta de satisfacción Aplica encuestas y Rp pero a su manera. Los clientes evaluados según como vienen, cuando vienen y en que momento. El grado de satisfacción lo mide con encuestas que no le aportan demasiado.



Procesos centrales	Lo interno, analiza los circuitos críticos que se tiene para permitir la evolución de la empresa. Stocks, el aprovisionamiento, las materias primas, llegar a tiempo con la temporada, lo financiero, etc.
Capacitación	Evalúa el potencial de cada uno ella.
Evaluación del personal	Los evalúa personalmente El input es malo por la gente que esta debajo. Busca gente capacitada o por capacitar.
Sistemas de gestión conocidos	Spc porque necesita ese tipo de datos. ERP si. Sistema tango. Fabricación insumos y pedidos.
CMI	
Conocimiento espontáneo	Desconoce el Balanced Scorecard (BS). Consiera pertinentes las cuatro variables del BS para medir el funcionamiento de la empresa. Desconoce el Balanced Scorecard Maneja la idea de procesos críticos. En su caso serían: mantenimiento de los stocks, materias primas, cumplir con los tiempos estipulados, sector financiero.
Evaluación del chart	Para evaluar al cliente importa: Como vienen, cuentas veces vienen, para realizar acción directa sobre los servicios.
Factibilidad	Aplicación menos sistemática debido a que la información que maneja, de RP Europeo compatible con Mac. Encuestas relativas (duda acerca del resultado por ser muy favorable) para medir el grado de satisfacción del cliente.
Viabilidad	Puede servir a algunas PYMES. Muy positiva, con manejos por fuera del RP. Es muy poco el porcentaje de PYMES permeable a la implementación de un BS (CMI) porque es muy difícil el cambio, hay una aversión grande al cambio y al riesgo. Tango: maneja las compras, facturación, stocks, sueldos, clientes, balances de la empresa on line, locales on line en la facturación, genera toda la información que necesita en Excel o grilla. Realizó un programa para estas adaptaciones en Excel o grilla, con un costo de 30.000 Coincide con la opinión de Germán respecto de la aversión al cambio y al riesgo en las PYMES en general.
Barreras	Customización casi exclusiva del RP europeo, Implementación trabajosa durante 4 años. El personal. Descrédito respecto de las encuestas que miden el grado de satisfacción del cliente. Recursos económicos.
Percepción de mandos altos	<i>Depende de las tareas que requiera el sistema de gestión implementado en la empresa. En las PYMES el input suele ser muy malo (equivaldría a poca confianza) por el tecnicismo, personalidades de la gente. Desconfianza. Pueden bajar mal las líneas centrales.</i>
Percepción de mandos medios	<i>Respondida en simultáneo con la anterior.</i>
Percepción del personal	<i>Respondida en simultáneo con la anterior.</i>
CIERRE	



13.5. Chart

El **Cuadro de Mando Integral** es un **modelo de Gestión** que permite dirigir una Empresa en forma proactiva **traduciendo la estrategia** en objetivos relacionados y planes de acción a través de **indicadores** agrupados en **4 diferentes perspectivas**:

- ✚ **Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer a nuestros accionistas?
- ✚ **Del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- ✚ **Procesos internos:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las anteriores necesidades?
- ✚ **Formación y crecimiento:** ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?



13.6. Resolución 24/2001 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

Establécese el nivel máximo de valor de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, para considerar a una firma incluida en la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Bs. As., 15/2/2001

VISTO el Expediente N° 218-000351/2000 del Registro de la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del MINISTERIO DE ECONOMIA y lo dispuesto en la Ley N° 25.300, y

CONSIDERANDO:

Que en respuesta a la necesidad de promover el desarrollo, expansión y crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, este Gobierno impulsó reformas que se plasmaron en la sanción de la Ley N° 25.300, cuyo objetivo es afianzar el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).

Que en relación a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) se requiere una caracterización objetiva y precisa de las mismas ya que la coexistencia de definiciones diversas provoca un tratamiento diferente para empresas que son consideradas MIPYMES o no revisten tales características.

Que la Ley N° 25.300 prevé la necesidad de definir los parámetros según los cuales una empresa será considerada MIPYME a efectos de implementar los nuevos instrumentos que tienden a activar las políticas de este sector estratégico.

Que en consecuencia, resulta necesario reglamentar el artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 que establece la necesidad de contar con una definición de PYMES con las limitaciones allí establecidas.

Que la variable "ventas anuales" indica por sí misma la dotación de factores que la empresa afecta a su negocio.

Que en consecuencia, los atributos establecidos en el artículo que se reglamenta se ven subsumidos en la variable "ventas anuales", determinante a los efectos de la caracterización de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).



Que la SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del MINISTERIO DE ECONOMIA ha consultado a las entidades empresarias de tercer grado respecto a la medida que se impulsa.

Que la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS del MINISTERIO DE ECONOMIA ha tomado la intervención que le compete.

Que esta Secretaría cuenta con las facultades para el dictado de la presente, en virtud de lo dispuesto por el artículo 55 de la Ley N° 25.300.

Por ello,

EL SECRETARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

RESUELVE:

Artículo 1° — A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300 serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en el cuadro que se detalla a continuación.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

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".

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000



(Artículo sustituido por art. 2° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)

Art. 2° — Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del consignado en el último balance o información contable equivalente adecuadamente documentada.

(Nota Infoleg: Por art. 1° de la [Resolución N° 22/2001](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa B.O. 30/4/2001 se estableció que se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

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.)

Art. 3° — Se adopta la "Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1997 (CLANAE 97), IBN 950-896-114-7 del Sistema Nacional de Nomenclaturas (SINN)", del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS, organismo desconcentrado en el ámbito de la SECRETARIA DE POLITICA ECONOMICA del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, con el objeto de definir el sector al cual pertenece una empresa determinada.

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
CLANAE	A y B	C, D,	G	E, H, I, J, K, M, N, O	F

Quando una empresa tenga ventas por más de uno de los rubros establecidos en el Artículo 1° de la presente medida, se considerará aquel cuyas ventas hayan sido las mayores durante el último año.

(Artículo sustituido por art. 3° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)



Art. 4° — No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que, reuniendo los requisitos establecidos en los artículos 1° y 3° de la presente Resolución, se encuentren controladas por o vinculadas a empresas o grupos económicos que no reúnan tales requisitos, conforme lo establecido por el artículo 33 de la Ley N° 19.550 y sus modificatorias.

Quando la titular mantiene relaciones de control ascendente y/o descendente con otras empresas, según los términos del Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificatorias, se considerará el valor promedio de las ventas anuales de los TRES (3) años a partir del último balance consolidado por el grupo, en los términos del Artículo 62 de la citada ley. En caso de control indirecto, se tomará el balance consolidado de la sociedad controlante del grupo. *(Párrafo incorporado por art. 7° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)*

Quando la titular está vinculada a otra/s empresa/s, se analizará, en forma separada e independiente, el cumplimiento, por cada una de ellas, de los requisitos exigidos por el presente régimen. En caso de que, al menos UNA (1) de las empresas vinculadas no cumpla los requisitos establecidos, la titular pierde la condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa. *(Párrafo incorporado por art. 7° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)*

Las relaciones de vinculación y/o control con empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros, conforme a lo establecido por el Artículo 33 de la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (t.o. 1984) y sus modificatorias, se determinarán a partir del análisis de la información contable presentada por la empresa y de la proporcionada en el Anexo que con DOS (2) hojas forma parte integrante de la presente medida, con carácter de declaración jurada, firmada por el representante/apoderado de la empresa y certificada por Escribano Público. En caso de que dicha información no resultara concordante, se dará prioridad a la que surja de los estados contables, con excepción de que, con posterioridad a la fecha de cierre, se hubieren producido cambios que justificaran la discordancia, fehacientemente acreditadas. *(Párrafo incorporado por art. 7° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)*

Art. 5° — La caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida por la presente Resolución es de tipo general y no limita las facultades de los distintos organismos



para complementarla con precisiones o condiciones cualitativas adicionales, o para fijar límites inferiores con respecto a los establecidos en el artículo 1° de la presente Resolución, a los efectos de la instrumentación de programas específicos relacionados con dicho estrato empresario y en regiones cuyas especificidades propias así lo requieran.

Art. 6° — Para las empresas recientemente constituidas y a los efectos de determinar su pertenencia al segmento de las Micro, Pequeñas o Medianas Empresas, las características establecidas en los artículos 1° y 3° de la presente Resolución se tomarán de los valores proyectados por la empresa para el primer año de actividad de la misma. Dichos valores tendrán el carácter de declaración jurada y estarán sujetos a verificación al finalizar el primer año de ejercicio.

Cuando de la determinación de los valores reales al cabo de dicho período resulte que la empresa no califica dentro del segmento Micro, Pequeña o Mediana Empresa, deberá reintegrar o compensar los beneficios que hubiere obtenido en dicha calidad según el criterio que establezca la autoridad de aplicación de dichos beneficios.

Art. 7° — Invítase a los organismos de la ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL dependientes del PODER EJECUTIVO NACIONAL a adoptar la presente caracterización de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, con el fin de propender a una definición homogénea y única de dicho estrato empresario en el ámbito del Sector Público Nacional.

Art. 8° — Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese. — Enrique M. Martínez.

ANEXO

(Anexo incorporado por art. 7° de la [Disposición N° 147/2006](#) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional B.O. 25/10/2006. Vigencia: a partir del día posterior a su publicación en el Boletín Oficial.)

DECLARACION DE EMPRESAS VINCULADAS A LA EMPRESA

Relaciones de propiedad ascendentes			
Empresa/Persona	CUIT	Vinculación por	: % de participación



Relaciones de propiedad descendentes			

En caso de informar en "Relaciones de propiedad ascendentes" Control y/o vinculación con otras Empresas, agregar de las mismas la siguiente información:

Relaciones de propiedad ascendentes			
Empresa/Persona	CUIT	Vinculación por:	% de participación

- Artículo 1° sustituido por art. 1° de la Resolución N° 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana.