



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrados

Maestría en Administración

Trabajo final de Maestría

**“Caso de Estudio SMBO: Programa de cambio de gestión como herramienta fundamental para acelerar el crecimiento sustentable en la era de datos. Período 2016 a 2018”**

Autor:

**Lic. Andrea Iguibejeres**

Director de Trabajo:

**Dr. Omar Quiroga**

Octubre 2023



Pensando en Leonardo, Felipe e Isabella.

## **Agradecimientos**

Espero no olvidar a todos los que fueron parte de este proceso, que me permitió cerrar una etapa importante de mi carrera profesional como la finalización de mi Maestría en Administración en mi amada Universidad de Buenos Aires.

Gracias Juan Esteban Machado, gerente general de SMBO, que me permitió basar la investigación en el primer desafío que tuve como consultora profesional en 2016, haciéndome sentir parte y testigo de un cambio que cuando lo conversamos por primera vez en la galería de su casa, nos parecía imposible.

A mi director de trabajo, el Dr. Omar Quiroga, que tan generosa y desinteresadamente aceptó esta responsabilidad. Gracias por su calidez, acompañamiento incondicional y profesionalismo a través de su vasta experiencia en la materia, elevando mi trabajo a un nivel que seguramente sola no hubiese podido lograr, y desafiándome a ir por más en todo momento. Haber tenido la suerte de que sea mi director de trabajo, fue un privilegio.

Agradecer al Dr. Catalino Nuñez, por haber llevado adelante tan importante tarea, reclutando a todos los que todavía no habíamos podido entregar el trabajo final, acercándonos de manera proactiva, a esta meta que parecía difícil de alcanzar, y por seleccionar tan acertadamente al Dr. Quiroga para que me acompañe en este camino.

Mis compañeros de la Maestría, pero especialmente a Valeria Forti, que me apoyó y no me dejó bajar los brazos cuando las cosas se ponían difíciles, mostrándome que el esfuerzo valía la pena para alcanzar la meta que nos habíamos planteado.

Por último y no menos importante, a mi compañero de vida, Leonardo, que haciendo mil malabares con los tiempos que demanda nuestra familia, priorizó en todo momento el avance de este trabajo para que pudiera finalizar esta entrega que tanto significaba para mí; y a Felipe e Isabella, mi motor de todos los días, los que me hacen sentir que nada es imposible y sacan la mejor versión de mí misma.

## Resumen

Seguramente muchas veces se ha escuchado la frase “Información es poder”, y sin ella, las decisiones estratégicas, se dilatan, distorsionan y entorpecen. Y si esto es llevado al plano de las empresas, ¿Cuál es el impacto de tener este activo en la operatoria diaria? Resulta de interés ver cómo se aplica la información en diferentes estructuras organizacionales: Las grandes corporaciones multinacionales, invierten muchas veces en sistemas de información centrales, y a veces no alcanza, porque ha sido mal implementado, o no se ha realizado un análisis minucioso de la demanda potencial, obligando a re invertir luego sistemas satélites para compensar esa carencia, conduciendo muchas veces a generar un cementerio de datos, entendiendo esto en forma metafórica, como repositorios con muchos datos sin conexión y sin aparente sentido entre sí.

Pero esta no es la realidad de todas las organizaciones, seguramente para una empresa más pequeña, estas decisiones, son muy meditadas y estudiadas, porque requieren no sólo de una gran inversión, sino también de una apertura mental para poder elevar al máximo el impacto que el beneficio podría acarrear en muchos aspectos. Esto es lo que da origen a compartir la experiencia que atravesó el estudio de abogados SMBO, una PyME argentina, con vasta presencia en el mercado de seguros, permitiendo comprobar, que esta afirmación, muchas veces subestimada, es una realidad.

No será objeto de este caso de estudio, contar como se desarrolla una herramienta que de visibilidad y pueda acompañar el crecimiento de una organización, sino que, por el contrario, el apasionado trabajo de reinventarse, cuando los contextos son dinámicos y volátiles como suele suceder en la realidad social, política y económica en Argentina, y las decisiones que apremian, deben acompañar este ritmo. Según el análisis realizado, la implementación de la herramienta de gestión personalizada generó un impacto integral en la organización, abriendo una nueva era y cambio cultural en la forma de abordar los negocios diarios y por qué no, diversificarse: "el aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo" (Lorenz, 1972).

En la exposición de los resultados cuantitativos, se podrá comprobar que lo que comenzó con una reorganización de los sistemas de información para la toma de decisiones para

SMBO, tuvo un impacto mayor a las expectativas. Cuando la idea cobró forma a través del asesoramiento por medio de una consultoría, y se comenzó a trabajar en la implementación, SMBO atravesó un cambio mucho más allá de los sistemas de gestión, sino que esto cambiaría la forma de concebir todo el negocio, re diseñaría la estructura administrativa y operativa, contratarían nuevos recursos y/o dejarían ir lo que ya no agregaba valor, generaría conocimiento a través de especialización en Management o cambiaría radicalmente la forma de generar alianzas estratégicas con los principales clientes. Estas razones son las que dan origen al caso de estudio con la implementación de un sistema de información en la empresa SMBO.

A través del presente trabajo se buscará trabajar con la experiencia recogida en cada una de las etapas de este caso único, esperando que no sólo resulte de utilidad para el lector, sino que también sirva como guía para apoyar a cualquier organización que esté transitando la decisión de “democratizar su información” para alcanzar su visión a largo plazo.

### **Palabras Claves:**

Sistemas de Información – Datos – Impacto - Visibilidad – Innovación – Democratización de la información – Sustentabilidad

## Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen .....	5
Palabras Claves:.....	6
Tabla de ilustraciones .....	8
Capítulo 1 – Introducción, planteo del tema y objetivos de la investigación .....	10
1.1 Introducción.....	10
1.2 Planteo del tema y objetivos de la investigación.....	13
1.3 Técnicas de investigación.....	14
Capítulo 2 - Marco teórico general.....	15
2.1 Metodología de Análisis.....	15
2.2 Relevancia de las Pequeñas y Medianas empresas en la economía argentina.....	15
2.3 La difícil decisión de implementación de tecnología en las Pymes Argentinas...	25
2.4 Transformación Digital en las Pymes.....	27
2.5 Introducción al management de innovación como eje transversal en las organizaciones. ....	30
2.6 El rol del conocimiento dentro de la organización .....	32
2.7 Organización inteligente.....	33
2.8 La importancia del dominio personal y la visión compartida. ....	35
2.9 Lineamientos básicos contables y de gestión para la operatoria de PYME .....	36
2.10 Porque hoy se debe pensar en forma sustentable .....	40
2.11 Diseñando la organización democrática para transitar un contexto complejo ...	43
Capítulo 3- “Una aguja en un pajar” – Análisis organizacional abordando a la tecnología como pilar estratégico para la transformación en Argentina. ....	47
3.1 SMBO – Una mirada desde adentro a través del tiempo.....	47

3.2 Día a día – Descripción de principales puntos de dolor en la gestión.....	49
Capítulo 4- “La nueva normalidad” – La importancia de tener una política de innovación en las empresas.....	57
4.1 SMBO – La información como medio para alcanzar las ambiciones.....	57
4.2 La transformación comienza por arriba.....	61
Capítulo 5- “El activo más importante” – Como gestionar el conocimiento que ha adquirido la organización.....	68
5.1 Gestión del conocimiento aplicado a SMBO.....	68
5.2 Espacios de mejora en SMBO en materia de conocimiento.....	72
Capítulo 6- “Lo que no puede faltar en gestión” – Una mirada al diseño de los indicadores más relevantes.....	73
6.1 Análisis de las principales variables del negocio en SMBO 2016 a 2020.....	73
Capítulo 7- Análisis organizacional – “No podemos resolver problemas empleando el mismo tipo de pensamiento que utilizamos cuando los creamos”.....	79
7.1 SMBO para transitando su cambio cultural.....	79
Conclusiones.....	87
<b>Referencias</b> .....	97

## Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Distribución de Empresas por cantidad de Empleados.....	17
Ilustración 2 Distribución de empresas por sector.....	17
Ilustración 3 - Apertura y Cierre de Empresas en Argentina. Años 2009-2016.....	18
Ilustración 4 Porcentaje de supervivencia versus cantidad de años de la empresa. 2017.....	19
Ilustración 5 Total de empresas de rápido crecimiento 2010-2017.....	20
Ilustración 6 Sector Monetario y Financiero Argentina 2015-2024.....	22
Ilustración 7 Efecto en PyMEs por falta de planeación estratégica.....	24
Ilustración 8- Temas que preocupan a las PyMEs 2017-2018.....	25
Ilustración 9 - Pulso PyME - Eficacia en la aplicación de BigData en PyMEs.....	28



Ilustración 10 - Presión Impositiva sobre Empresas Pymes - Argentina .....	37
Ilustración 11- Facturación Interanual SMBO 2016 -2020.....	73
Ilustración 12 Sector Monetario y Financiero Argentina 2015-2024.....	74
Ilustración 13 Stock de Casos - Ingresos Egresos casos SMBO 2016-2020.....	75
Ilustración 14 Índice de Egresos sobre Ingresos .....	76
Ilustración 15 Evolución en cartera de clientes activos SMBO .....	77
Ilustración 16 Evolución de los días de cobranzas de SMBO.....	78
Ilustración 17 - Analisis de SMBO para convertirse en una organización democrática	80

# Capítulo 1 – Introducción, planteo del tema y objetivos de la investigación

## 1.1 Introducción

SMBO<sup>1</sup> es un estudio jurídico formado por un equipo de profesionales mayormente abogados y otros auxiliares, que suman una dotación actual aproximada de cincuenta colaboradores, cubriendo las diferentes áreas para llevar adelante la operatoria habitual.

Su mercado objetivo está dirigido a brindar servicios a empresas dedicadas a seguros de daños patrimoniales (tanto de origen nacional como internacional) y de personas, con amplia experiencia en distintos tipos de coberturas.

La mayor actividad del estudio, está enfocada en los siniestros, que las compañías aseguradoras como Federación Patronal, Allianz, QBE, Berkley, Sura, Segurcoop, HDI y Colonia Express entre otros, derivan cuando un hecho se presenta. SMBO controla la judicialización y detección temprana de indicadores de fraude, brindando asistencia legal a lo largo de todo el proceso.

Este tipo de operatoria legal requiere manejar un alto volumen de casos con rotación rápida que deben resolverse en el corto plazo.

Por otro lado, también se presentan litigios de alta complejidad en el ámbito privado que demandan un nivel de dedicación distinto y cuyo cierre (o facturación) puede extenderse a mediano o largo plazo (más de un año).

El caso de estudio se centra en el contexto de 2016, cuando la empresa evidenció un incremento en el volumen de casos y consecuente en la contratación de personal extra para poder hacer frente a la demanda.

---

<sup>1</sup>Para más información consultar <https://smbo.com.ar/index>

De acuerdo con el análisis realizado, la administración financiera a cargo de un miembro de edad avanzada no contrastaba con las necesidades estratégicas a largo plazo que requería la dirección de la empresa en este nuevo escenario. También existía en esta relación familiar, que iba más allá del requerimiento formal para la posición ocupada. En este contexto, el Gerente General, Juan Esteban Machado, contrata los servicios profesionales para transformar la administración y gestión a la nueva realidad de SMBO.

El objetivo inicial fue determinar cómo acompañar el crecimiento evidenciado con la estructura y recursos necesarios para potenciarlo a mediano y largo plazo.

Para esto se acordó que uno de los pilares que debía trabajarse, era todo lo referente a la visibilidad de la información interna que daba origen a los principales indicadores de gestión del negocio. Al momento del diagnóstico, la información se encontraba dispersa y era asincrónica, determinando que su ordenamiento para alcanzar una visión consolidada que pudiera apoyar las decisiones, y sentar las bases para explorar estrategias de expansión en el mercado de seguros. Muchas historias se han escuchado de diferentes PYMEs que han sido exitosas, pero también muchas otras, de fracasos. El espíritu emprendedor para arrancar y llevar un negocio adelante no son cualidades únicas para poder estar dentro del primer grupo. El presente caso de estudio busca demostrar la importancia de implementar sistemáticamente la gestión estratégica en todas sus dimensiones, para que una PYME pueda desarrollarse de forma sustentable y con la flexibilidad para responder ágilmente a nuevas oportunidades. Se describirá como el aprovechamiento de los propios recursos que surgen con la generación de las operaciones diarias, facilita el entorno para que este modelo pueda fundarse y sostenerse, en el mediano y largo plazo.

Tras el análisis realizado, se determinó priorizar la comprensión de las áreas y equipos con mayor potencial de crecimiento, así como asignar un seguimiento cercano de la evolución en la relación con los principales clientes, con un enfoque de visibilidad hacia toda la organización y equipos, generando con la información transparencia y confiabilidad.

Una vez realizado este análisis, se acordó diseñar una solución escalonada en cuatro etapas para organizar un sistema de información eficiente:

1. Diagnóstico, comprendiendo todas las fuentes de información que hoy estaban siendo utilizadas, búsqueda de valor, simplificación en el uso de los recursos (tiempo y humano) y reingeniería.
2. Armado de una única base centralizada, que se alimente de diferentes áreas de la empresa.
3. Creación y adaptación de los Indicadores de gestión más relevantes no solo para la gerencia general, sino para cada uno de los líderes de equipo y clientes, mostrando la información según su prioridad.
4. Disponibilizar la visualización en un tablero en la nube, de fácil acceso e interacción amigable para todos colaboradores y decisores de la empresa.

Además de los aspectos técnicos, el cambio en la mentalidad y la apertura al aprendizaje continuo fueron factores clave para maximizar el aporte de esta nueva visibilidad de los datos. Con el fin de acompañar este cambio, la capacitación en habilidades blandas<sup>2</sup> que permitieron acompañar el impulso de esta gran transformación:

1. Definición de una clara Visión y Misión
2. Entender a la innovación como pilar estratégico para acercarse a los principales socios y clientes del negocio
3. Reestructuración de los equipos orientados a los clientes externos.
4. Capacitación y especialización de los directivos en cuestiones de Management, trascendiendo su principal actividad en el ejercicio de la abogacía, para actualizarse en escuelas de posgrados de excelencia, en la gestión del negocio en términos administración, de finanzas, recursos humanos e innovación.
5. Fortalecer el relacionamiento comercial generando verdaderas alianzas estratégicas con los principales clientes usando la tecnología como nexo para buscar el crecimiento.

---

<sup>2</sup> También conocidas como habilidades blandas, según Marcel Robles (Robles, 2012), se entienden como aquellas habilidades interpersonales como integridad, capacidad de comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades sociales, actitud positiva, profesionalismo, flexibilidad, trabajo en equipo entre otros

## 1.2 Planteo del tema y objetivos de la investigación

Tras describir la problemática y propuesta inicial, el presente trabajo se plantea responder cuatro objetivos específicos, aplicando conocimientos adquiridos durante la maestría, que se abordarán de manera transversal en la investigación:

1. Detallar aspectos a ser considerados a la hora de realizar el diagnóstico inicial que permita priorizar cuáles serán los recursos y áreas o habilidades en los colaboradores, a trabajar a la hora de encarar un paso cualitativo en la gestión.
2. Analizar el rol e importancia que tuvo la gestión de innovación y del conocimiento para pensar en un crecimiento orgánico a mediano y largo plazo y entender su importancia cuando se busca la sustentabilidad y en que debería seguir trabajando para alcanzar el dominio en estas dos temáticas
3. Profundizar en cuáles fueron los indicadores de gestión del negocio más determinantes que confirmaron que SMBO estaba generando una mejora en su resultado producto del seguimiento de la gestión.
4. Entender en la cuestión del liderazgo si el rol de los principales promotores en la transformación y su nivel de influencia fueron bases fundacionales para que lograr el alineamiento de la organización en este cambio.

Los objetivos se abordarán metodológicamente, dividiendo la investigación en cinco dimensiones que permitirán responder a cada uno de ellos, considerando la situación inicial, el impacto y los principales aprendizajes:

1. Análisis organizacional, diagnóstico y distribución de los recursos humanos para la operatoria diaria. Análisis de los circuitos administrativos, financieros y presupuestarios.
2. Gestión de la Innovación: El uso de las diferentes tecnologías aplicadas a la resolución de las tareas.
3. Gestión del Conocimiento: Como se construye, actualiza y accede dentro de la organización.

4. Gestión de la planificación y principales indicadores del negocio: Sistema de registro de las operaciones y su impacto en la toma de decisiones.
5. Diseño y cambio organizacional: Impacto en la asignación de los equipos, orientación hacia la conformación de unidades de negocios y la búsqueda de un modelo descentralizado para control y seguimiento de los resultados.

### 1.3 Técnicas de investigación

La presente investigación se desarrolla como un estudio de caso único y sincrónico (Marradi ; Archenti y Piovani, 2007), con observación entre los años 2016 y 2018, donde se dieron las cuatro etapas previamente mencionadas, recolectando datos cualitativos y cuantitativos.

La principal fuente primaria fue la observación externa no participante de las personas y el lugar. Esto permitió dimensionar la estructura organizacional, su funcionamiento y la dinámica del personal. Otra fuente primaria fueron entrevistas en profundidad realizadas a los socios principales, lo cual posibilitó ampliar el diagnóstico inicial y definir el plan de acción a implementar. Para fundamentar el desarrollo, se utilizaron fuentes secundarias con análisis de distintos autores especializados en las disciplinas abordadas, con el fin de sustentar las afirmaciones en el escenario particular de tiempo, espacio y personas.

## Capítulo 2 - Marco teórico general

En el siguiente apartado, se profundizará en los autores de referencia en estas temáticas, con el fin de presentar los últimos avances investigativos y buscar respuestas a los objetivos planteados.

### 2.1 Metodología de Análisis

Este trabajo, que es un estudio de caso, se basará en la metodología desarrollada por Harvard Business Review, propuesta inicialmente en el año 1870 por Christopher Columbus Langdell, en la escuela de leyes de Harvard, buscando plantear todas las dificultades que se fueron generando a lo largo del diagnóstico y desarrollo de las soluciones.

Para apoyar el desarrollo del caso, se fundamenta en los conceptos desarrollados en el libro “The case study handbook” de William Ellet<sup>3</sup>, redactor y editor de Harvard Business Review y facilitador de seminarios para Harvard Business School en Latinoamérica. Su enfoque de los casos ha permitido a muchos estudiantes la oportunidad de pensar y aplicar los conocimientos adquiridos de lecturas teóricas a lo largo de la carrera universitaria, buscando la forma luego de conseguir soluciones y conclusiones.

### 2.2 Relevancia de las Pequeñas y Medianas empresas en la economía argentina

La introducción de esta investigación presentó la situación de SMBO en el año 2016, que dio inicio a un cambio en su gestión. El presente apartado revisa la situación económica y la importancia de las PyMEs en Argentina, analizando la evolución y proyección de indicadores relevantes que evidencian la volatilidad del contexto. Esto lleva a reflexionar sobre la necesidad de que la gestión sea la base para el seguimiento y apoyo no sólo de decisiones operativas sino también estratégicas. Aunque el caso se centra en un estudio jurídico en Argentina, se busca evidenciar que las PyMEs, pese a ser el motor económico, son también las más vulnerables en la proyección a largo plazo, en parte porque muchas

---

<sup>3</sup> Para más información de esta fuente, consultar detalle bibliográfico (Ellet, 2007)

surgen por emprendimiento sin considerar inicialmente aspectos clave de gestión, innovación y conocimiento, lo cual en algunos casos se incorpora tardíamente.

En el marco de un encuentro con el embajador de Brasil en Argentina en mayo de 2017, Sergio Danese, compartió estadísticas sobre la relevancia de las PyMEs en la Argentina “las PyME tienen un peso expresivo en las economías de ambos países y asegurando que más del 98% de las empresas se encuadran en ese sector y generan el 44% del Producto Bruto Interno argentino y un 27% en el brasileño”. (Sica, 2018)

De este encuentro, difundido por varios medios, se desprende la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa en la Argentina, siendo el tipo de organización más común a la hora de llevar adelante un emprendimiento y el principal empleador de la economía formal.

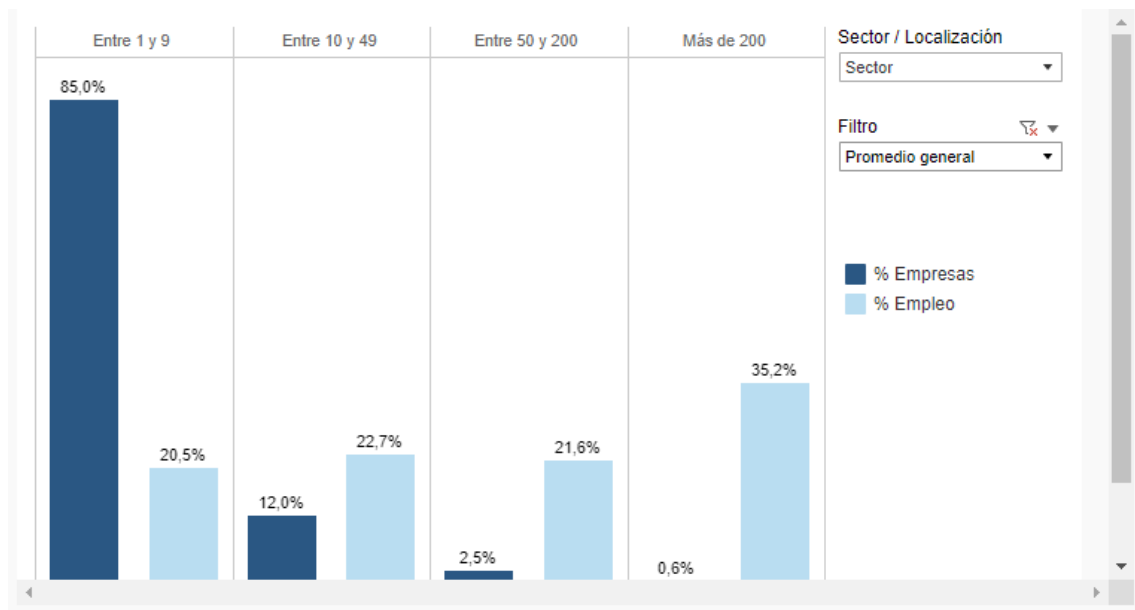
Para sustentar lo expuesto, se citan estadísticas publicadas por el Ministerio de Producción de Argentina en la sección "Datos y Análisis" del Ministerio de Producción de Argentina<sup>4</sup>. De acuerdo a dicha fuente, existen cerca de 5 millones de empresas entre sociedades, autónomos y monotributistas en el país. De ese total, unas 609 mil son empleadoras con al menos un empleado registrado, de las cuales el 99% tiene menos de 200 empleados. Este grupo emplea aproximadamente el 65% del trabajo privado formal.

---

<sup>4</sup> Para más información consultar <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>



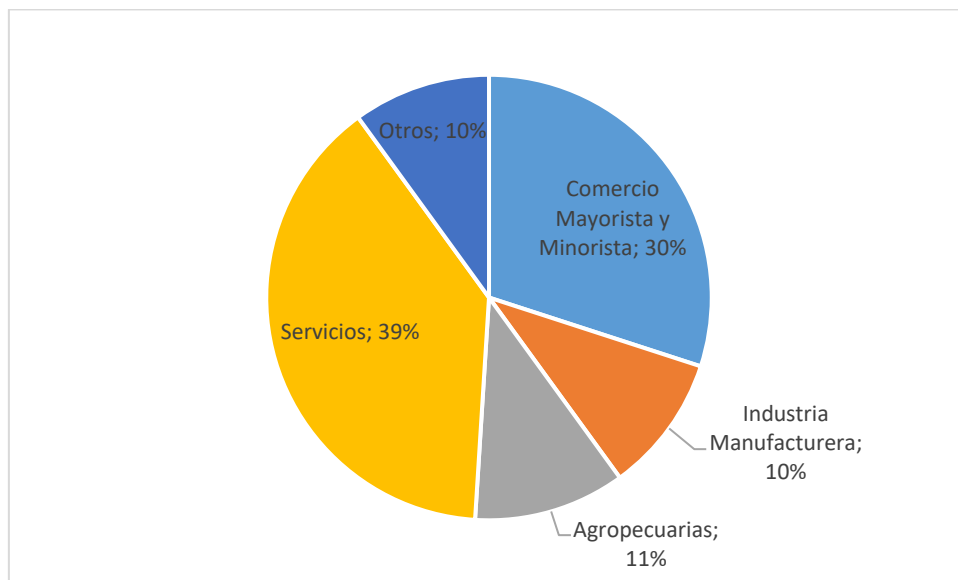
Ilustración 1 Distribución de Empresas por cantidad de Empleados



Fuente: (Producción, 2020)

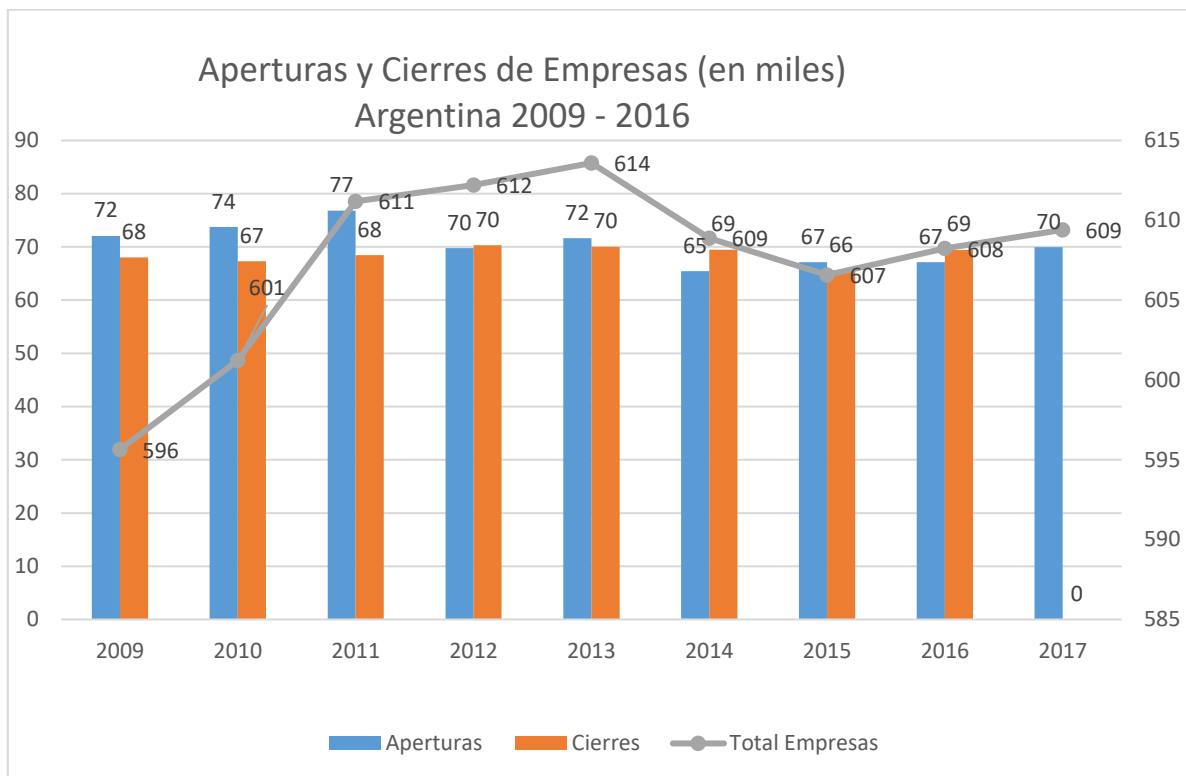
Analizando la información por sector, consumo minorista y mayoristas, agropecuarias, industria manufacturera y servicios concentran el 90% de la actividad

Ilustración 2 Distribución de empresas por sector



Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Producción (Producción, 2020)

Ilustración 3 - Apertura y Cierre de Empresas en Argentina. Años 2009-2016

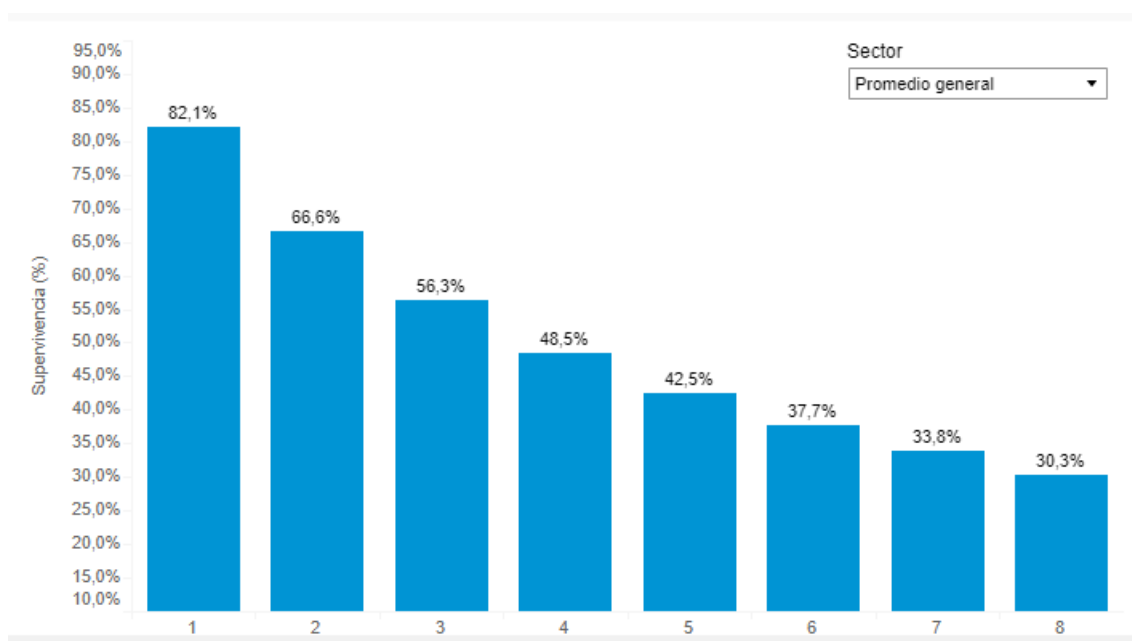


Fuente: Elaboración propia con información del Ministerio de Producción (Producción, 2020)

Es relevante analizar la evolución en el número de empresas. El análisis de los movimientos muestra que anualmente surgen nuevas empresas, pero el crecimiento no es sostenido, lo cual se debe al cierre o inactividad de firmas en igual proporción. De hecho, el estudio año a año evidencia que las aperturas superaban los cierres hasta 2014, cuando se revierte esta tendencia. “La dinámica en el período 2007-2011 no fue igual para todas las empresas. El estancamiento a partir de 2011 y la caída a partir de 2014 corresponde fundamentalmente a lo que ocurrió con las empresas de hasta 50 empleados” (Producción, 2020). Entre los factores que provocan el cese de actividades (en muchos casos de forma transitoria por fluctuaciones macroeconómicas), se mencionan la caída en la demanda agregada, cambios en las condiciones de financiamiento, aspectos regulatorios y variaciones en las tendencias sectoriales.

Uno de los factores más relevantes está relacionado con la supervivencia empresarial. Según datos del Ministerio de Producción, en Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de cada 10 sobreviven después de 8 años (Producción, 2020).

Ilustración 4 Porcentaje de supervivencia versus cantidad de años de la empresa. 2017.



Fuente: (Producción, 2020)

Si se habla de crecimiento de empresas, una medida relevante que ayuda a dimensionar esta variable, es la cantidad de empleados.

Tabla 1 Cambio de tamaño de empresas en función al número de sus empleados (períodos de cinco años)

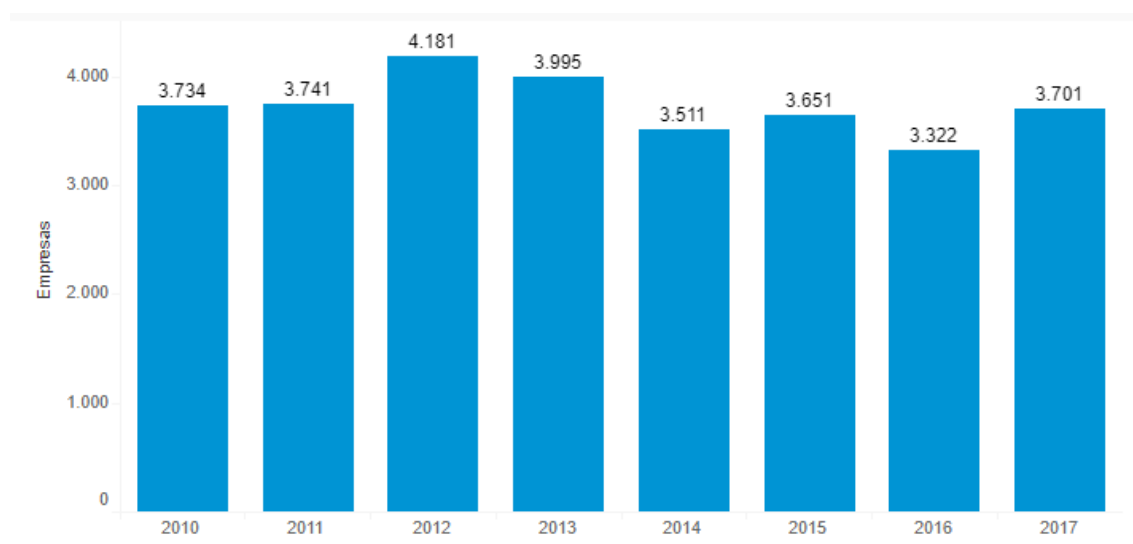
Tam. inicial	Cierre	Entre 1 y 9	Entre 10 y 49	Entre 50 y 200	Más de 200
Nacimiento	55,6%	39,5%	4,3%	0,5%	0,1%
Entre 1 y 9	39,7%	57,8%	2,5%	0,0%	0,0%
Entre 10 y 49	20,3%	16,3%	59,1%	4,2%	0,1%
Entre 50 y 200	10,3%	2,5%	13,0%	68,5%	5,6%
Más de 200	6,5%	1,4%	1,9%	11,0%	79,1%

Fuente: (Producción, 2020)

Tres aspectos son los que vale destacar del cuadro. En primer lugar, más de la mitad de las empresas que nacen, cierran antes de los cinco años. En segundo lugar, las empresas con mayor cantidad de empleados son las que más persisten con el paso del tiempo. A mayor cantidad de empleados (mayor tamaño), menor es la posibilidad de cierre. Esto también se debe al crecimiento que sostienen, nivel de inversión y posibles adquisiciones. Por último, algo que sobresale del análisis, radica en que las empresas (salvo las que superan los 200 empleados que puede deberse a fusiones o adquisiciones también), al cabo de cinco años, sostienen el mismo número de empleados.

Resalta el conjunto reconocido como 'empresas de rápido crecimiento', un término acuñado por el Ministerio debido a su estrecha vinculación con la rápida innovación, inversión, calidad y adopción de nuevas tecnologías, en pos de ampliar su productividad. En el lapso comprendido entre 2010 y 2017, se contabilizaron en promedio 3730 empresas anuales dentro de esta categoría. La trascendencia de este grupo radica en su función primordial como generadoras preeminentes de empleo en el ámbito privado: "Cada año, las empresas de rápido crecimiento contribuyen con la creación de 210 mil puestos de trabajo registrados, lo que equivale al 36% del aumento bruto de empleo anual." (Producción, 2020). Dentro del contexto más amplio de alrededor de 600 mil empresas activas anualmente, este conjunto específico representa menos del 1% del total.

Ilustración 5 Total de empresas de rápido crecimiento 2010-2017



Fuente: (Producción, 2020)

Farfán Liévano, en su trabajo de investigación (Farfán Liévano, 2016, pág. 9) presenta un planteamiento sobre las problemáticas que enfrentan las PYMES y su enfoque en la gestión: “El análisis realizado a estas estructuras reguladoras para PYMES, permiten observar que estas propuestas parecieran no ser suficientes para que los usuarios internos de este tipo de entidades tomen sus decisiones; el aspecto principal por el que se presenta esta situación, es que dichas propuestas terminan siendo una síntesis de los IFRS plenos, desarrollados por el IASB para las grandes empresas que participan en mercados públicos, conservando la visión financiera de estos, y supeditando las necesidades de los usuarios internos a una información elaborada para usuarios externos (...) se entiende que el usuario de alguna manera “desatendido” por la información contable de las PYMES es el propietario-administrador, quien necesita información relevante y oportuna para orientar sus decisiones de gestión, con el fin de mantener la empresa en marcha a lo largo del tiempo y buscar su expansión. El empresario necesita información que le sea útil para la toma de decisiones económicas, no económicas y de carácter estratégico, y que también le permita ejercer un control sobre los recursos de la empresa. Esta toma de decisiones no solo se alimenta de información cuantitativa, sino que también puede requerir información de carácter cualitativo, que, en muchos casos, no es suministrada por la Contabilidad de tipo financiero a la que se encuentra supeditado” A partir de esta evaluación, se puede inferir que muchas organizaciones centran su atención en asuntos más operativos, como las obligaciones fiscales, conciliación bancaria o el pago a proveedores. Sin embargo, los sistemas actuales no ofrecen análisis ni informes de naturaleza cualitativa que sean esenciales para la comprensión estratégica y a largo plazo, elementos necesarios para tomar decisiones que promuevan la expansión de la empresa.

El otro problema radica en el contexto y situación financiera:

## Ilustración 6 Sector Monetario y Financiero Argentina 2015-2024

Annual Data	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Real Sector</b>										
Population (million)	43.1	43.6	44.1	44.6	45.1	45.6	46.1	46.6	47.1	47.6
GDP per capita (USD)	14,893	12,782	14,586	11,671	9,966	8,411	8,934	9,549	10,135	10,707
GDP (USD bn)	642	557	643	520	449	383	411	445	477	510
GDP (ARS bn)	5,955	8,228	10,645	14,606	21,650	27,314	42,283	60,701	81,345	104,557
Economic Growth (Nominal GDP, ann. var. %)	30.0	38.2	29.4	37.2	48.2	26.2	54.8	43.6	34.0	28.5
Economic Growth (GDP, ann. var. %)	2.7	-2.1	2.7	-2.5	-2.2	-11.5	5.3	2.6	2.5	2.4
Domestic Demand (ann. var. %)	4.2	-1.6	6.0	-3.7	-8.7	-14.1	6.5	3.1	2.7	2.4
Private Consumption (ann. var. %)	3.7	-0.8	4.2	-2.2	-6.6	-12.7	6.1	3.1	2.8	2.5
Government Consumption (ann. var. %)	6.9	-0.5	2.6	-1.7	-1.0	0.5	0.8	0.9	1.0	1.2
Fixed Investment (ann. var. %)	3.5	-5.8	13.4	-6.0	-16.0	-26.8	10.3	4.7	4.5	4.2
Exports (G&S, ann. var. %)	-2.8	5.3	2.6	0.5	9.0	-10.6	6.6	4.1	3.9	3.8
Imports (G&S, ann. var. %)	4.7	5.8	15.6	-4.5	-19.0	-18.6	11.4	6.2	5.0	3.8
Industrial Production (ann. var. %)	0.1	-4.5	2.5	-5.0	-6.3	-11.7	6.7	4.2	3.3	2.5
Unemployment (% of active population, aop)	7.1	8.4	8.4	9.2	9.8	13.6	12.5	11.4	10.3	9.2
Fiscal Balance (% of GDP)	-5.1	-5.8	-5.9	-5.0	-3.8	-9.3	-5.9	-4.7	-3.8	-3.0
Public Debt (% of GDP)	52.6	53.1	56.5	86.4	90.2	96.4	92.4	90.2	87.0	83.8
<b>Monetary and Financial Sector</b>										
Money (ann. var. of M2 %)	28.2	30.4	26.0	22.8	29.0	59.7	44.5	38.8	30.0	21.1
Monetary Base (ann. var. %)	34.9	31.7	21.8	40.7	34.5	52.2	44.9	38.6	29.6	20.6
Inflation (CPI, ann. var. %, eop)	26.9	41.0	24.8	47.6	53.8	38.7	45.9	37.2	29.8	22.5
Inflation (CPI, ann. var. %, aop)	26.7	41.2	27.7	34.3	53.5	43.1	45.9	38.4	31.0	23.6
7-Day LELIQ Rate (% eop)	33.00	24.75	28.75	59.25	55.00	38.73	38.58	32.84	27.39	21.94
Central Bank Badlar Rate (% eop)	27.25	19.88	23.25	49.50	40.31	33.48	35.41	29.05	23.63	-

Fuente: (FocusEconomics, 2020)

Puede desprenderse observando el informe económico de la ilustración 6, que la Argentina se caracteriza por tener una economía volátil y fluctuante. Si se observa el índice de inflación en el período citado en este recuadro (2015-2024), partiendo de 25.9 en 2015, saltando a un nivel de 47.6 en 2018, oscilando entre los 24 y 47 pp. Los persistentes índices elevados de inflación exigen una revisión constante de los precios y los costos de los recursos. Asimismo, en la actualidad es importante destacar las tasas de interés a 7 días LELIQ, las cuales representan el nivel estimado de tasas en el mercado. Durante el año 2018, la tasa de referencia alcanzó el 59.25%, lo que ha resultado en un acceso extremadamente complicado y oneroso al crédito. Este nivel de tasas desalienta los intentos de inversión productiva, limitando las opciones disponibles para obtener financiamiento y elevar la productividad. Todo esto subraya la necesidad de una vigilancia estrecha del flujo de fondos operativos.

En lo que concierne al software de gestión, en la actualidad el mercado brinda la alternativa de soluciones prefabricadas para la administración empresarial Tango<sup>5</sup> o Bejerman<sup>6</sup>, cuyo enfoque inicial se centraba en el registro contable de las transacciones.

<sup>5</sup> Para más información consultar (<http://www.axoft.com/tango/software-de-gestion/>)

<sup>6</sup> Para más información consultar (<http://www.bejerman.com/>)

También existen otras opciones que operan en la nube, como Contagram<sup>7</sup> o Xubio<sup>8</sup>, las cuales comienzan a incorporar los conceptos de gestión en conjunto con el registro contable. Sin embargo, buena parte de estas soluciones no se ajusta a la realidad y operaciones propias del negocio, sino que más bien se ajusta a las obligaciones fiscales y contables básicas requeridas por las normativas en Argentina. Esto a menudo da lugar a costos ocultos significativos en términos de personalización y adaptación de la información, especialmente cuando se busca expandir el alcance en el ámbito contable y fiscal. Como resultado, se establece una relación dependiente con los proveedores de estos servicios en todos los aspectos, abarcando desde el mantenimiento hasta los pequeños cambios o mejoras que se deseen implementar.

Es relevante adoptar un enfoque sistémico que busque generar sinergias entre clientes y proveedores. La era digital y la personalización de servicios brindan la oportunidad de generar ventajas competitivas a través de estas herramientas, comprendiendo las necesidades y trabajando coordinadamente con clientes y proveedores para desarrollar una visión estratégica de largo plazo que agregue valor.

Por otro lado, El gobierno argentino, a través del Ministerio de Producción, promueve la implementación de políticas de gestión más eficientes mediante el programa Expertos Pyme de consultoría y capacitación gratuita. Sin embargo, el limitado alcance de las horas de asesoramiento puede resultar en diagnósticos básicos y falta de seguimiento, limitando el impacto.

En este sentido, resulta relevante comprender dashboard<sup>9</sup> (O tablero de mando) no resuelve todas estas cuestiones. Capacitarse, tener una visión que alcanzar, y estar preparados para expandirse es fundamental para que las PyMES, motor de casi la mitad del PBI de Argentina, siga creciendo y apostando a más. No sólo la buena gestión hace la diferencia, sino también acceso efectivo a ella, complementado con una adecuada

---

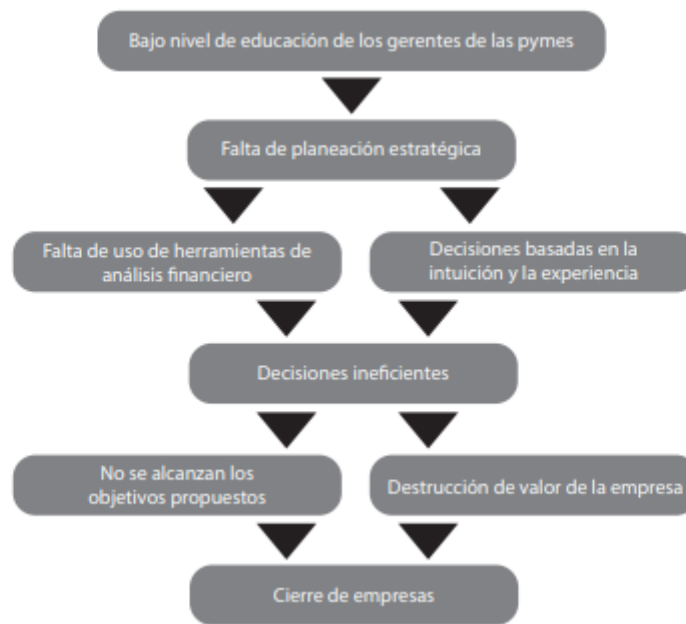
<sup>7</sup> Para más información consultar (<https://www.contagram.com/>)

<sup>8</sup> Para más información consultar (<https://xubio.com/ar/>)

<sup>9</sup> Dashboard: término inglés que se refiere a los tableros de visualización para el seguimiento de indicadores de gestión

planificación estratégica. De esta forma, con una simple revisión, se puede monitorear los principales indicadores actuales y focalizar los esfuerzos para avanzar. Articular todo esto en este contexto resulta clave. Un estudio sobre problemáticas financieras en PyMEs de América Latina (Laitón Angel & López Lozano, 2018), pone de manifiesto la importancia de la planificación de la innovación para su crecimiento y desarrollo, mostrando el efecto de la falta de planeación estratégica en este segmento.

Ilustración 7 Efecto en PyMEs por falta de planeación estratégica



Fuente: (Laitón Angel & López Lozano, 2018)

La presentación inicial de la situación de SMBO a comienzos de 2016 y el análisis del contexto de las PyMEs en Argentina buscan explicar el escenario volátil y cambiante en el que SMBO debía operar. Esto lleva a reflexionar sobre la necesidad de contar con información en tiempo real, no sólo para protegerse de vulnerabilidades externas, sino también para trascender el mero registro contable y obtener datos cualitativos que brinden mayor visibilidad y herramientas de negociación para la toma de decisiones estratégicas. El objetivo es permitir alianzas sinérgicas con socios clave como proveedores y clientes, generando crecimiento sostenido a largo plazo para alcanzar la visión planteada. En 2016, SMBO se encontraba en un punto de inflexión que requería una decisión de crecimiento.

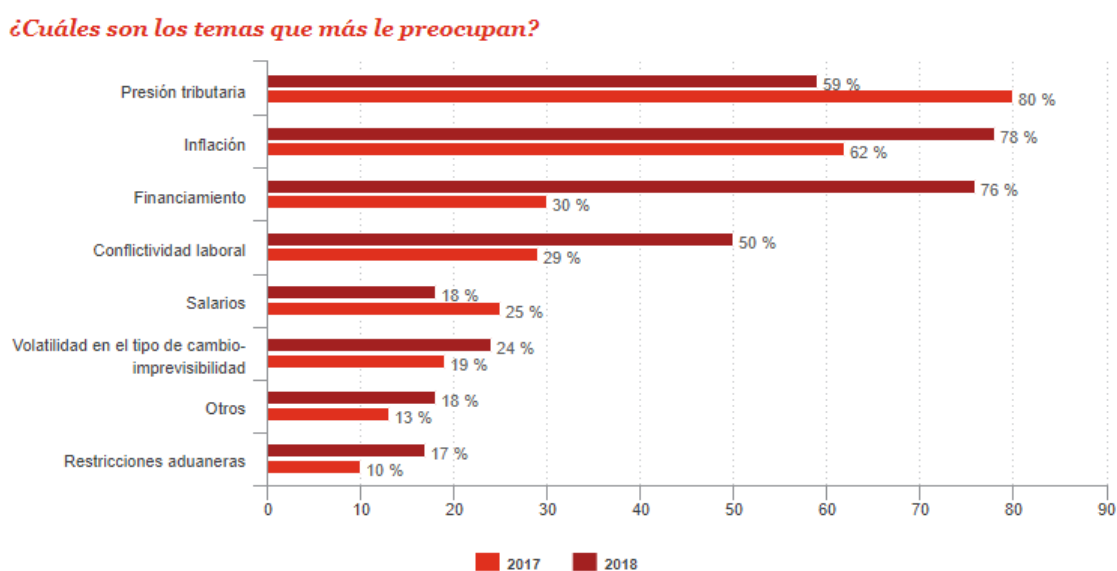


Si bien comenzó con un sistema de gestión, el impacto fue mucho más allá de lo esperado inicialmente.

### 2.3 La difícil decisión de implementación de tecnología en las Pymes Argentinas

En una encuesta realizada en el año 2019, por PWC se ponderaron cuáles son las mayores dificultades que las empresas que las PyMes deben sortear en Argentina:

Ilustración 8- Temas que preocupan a las PyMEs 2017-2018



Fuente: Inflación y falta de financiamiento, las principales preocupaciones de las Pymes argentinas – (PWC, 2019)<sup>10</sup>

A primera vista, en el gráfico denota que sólo en el período de un año, los índices tienden a dispararse en algunos aspectos.

Como ser, la presión tributaria pasó a ser uno de los temas más relevantes para las PyMEs de 2017 a 2018, acompañando en este sentido a la inflación, que ha sido muy marcada

<sup>10</sup> Para más información consultar <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/principales-preocupaciones-pymes-inflacion-financiamiento.html>

por la devaluación del peso argentino en ese período (cerca del 100% de punta a punta en el año para 2018).

Otro punto que se destaca, es el financiamiento, que pasó de un 30% en 2017, a un 70% en 2018:” Debido a las altas tasas de interés, 7 de cada 10 empresarios indicaron que en 2018 no han accedido a ningún tipo de financiamiento, operando con capital propio o dilatando el pago a proveedores, mientras que 9 de cada 10 pymes no están pensando en acceder al mercado de capitales durante el 2019.” (PWC, 2019)

Este contexto permite comprender que las PyMEs dedican gran parte de sus esfuerzos a resolver la inestabilidad imperante, con foco en:

- 1) El tiempo y las preocupaciones de las PyMEs hoy está en gran medida, enfocado en resolver cuestiones económicas y financieras.
- 2) Asimismo, resulta valioso para estas organizaciones realizar una asignación racional y acertada de recursos en decisiones estratégicas de inversión.

Surge entonces la pregunta sobre el momento oportuno para realizar inversiones tecnológicas en este escenario.

No todas las empresas están preparadas para ese esfuerzo, que en ocasiones requiere años entre la detección de la necesidad y la obtención de la solución deseada. Sin embargo, es relevante plantearse esta cuestión, ya que, comprendiendo el marco actual del negocio, con información disponible, se pueden tomar decisiones con la rapidez que demanda el mercado.

También es importante conocer cuál es la infraestructura en hardware que muchas empresas en Argentina hoy tienen.

Según un informe del diario El Cronista<sup>11</sup> (Pautaso, 2016) se habla del déficit tecnológico: “aún hoy el factor costo de los equipos es una de las principales preocupaciones (...) Por lo general, se van comprando sobre la marcha siguiendo un criterio de precio, lo que

---

<sup>11</sup> Para más información consultar <https://www.infotechnology.com/negocios/Es-viable-incorporar-tecnologia-en-una-Pyme-hoy-20161018-0002.html>

genera que dentro de una compañía se tengan equipos muy diversos, se dificulte el mantenimiento y la disponibilidad de piezas”.

Por lo tanto, la viabilidad de soluciones tecnológicas depende no sólo del software sino también de contar con dispositivos y conectividad adecuados.

## 2.4 Transformación Digital en las Pymes

Hace algunos años, implementar soluciones tecnológicas era una barrera que sólo algunas empresas con recursos podían superar. Con el paso del tiempo, se ha evidenciado una gran explosión tecnológica con alta penetración de servicios digitales como internet, almacenamiento de datos y aplicaciones cada vez más personalizadas.

Al comienzo de este trabajo se mencionó que la información es poder, lo cual introduce el concepto de Big Data. Según el informe “Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity” de McKinsey Global Institute, se define Big Data como lo que “excede el alcance de los entornos de hardware de uso común y herramientas de software para capturar, gestionar y procesar los datos dentro de un tiempo transcurrido tolerable para su población de usuarios” (McKinsey Global Institute, 2011).

El acceso a internet y la reducción de costos del almacenamiento de datos han permitido explorar los beneficios de contar con información valiosa, sobre todo considerando que cada año crece la cantidad de usuarios en línea.

De acuerdo al estudio publicado en 2020 por HotSuite y Wearesocial, el último año el crecimiento de usuarios ha sido del 7%, traducido en usuarios, unos 298 millones. (Hot Suite & We Are Social, 2020).

El estudio de McKinsey señala cinco formas en que el Big Data genera valor, entre las cuales se destacan:

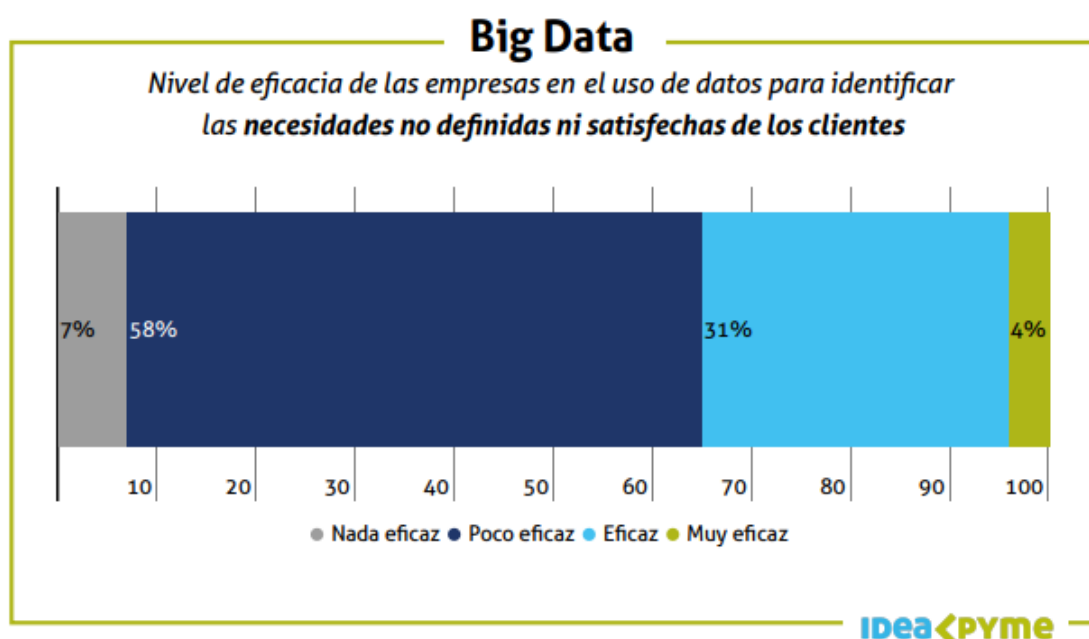
- Crear Transparencia,
- Permitir la experimentación para descubrir necesidades, exponer variabilidades y mejorar rendimiento,
- Segmentar poblaciones para personalizar acciones,
- Reemplazar acciones humanas en procesos de decisión con algoritmos,

- Innovar en nuevos modelos de negocio, productos y servicios.

El potencial del Big Data es enorme, y será clave no sólo para comprender el pasado sino también para interpretar el futuro, hallando nuevas variables y correlaciones que permitan llegar con mejores productos y servicios a los mercados.

Según un estudio de Idea Pyme realizado en 29 PyMEs en el año 2018, el 58% consideró que la aplicación de Big Data en sus empresas era muy poco eficaz.

Ilustración 9 - Pulso PyME - Eficacia en la aplicación de BigData en PyMEs



Fuente: (Idea Pyme, 2018)

En este sentido las herramientas cada día se hacen más accesibles, y seguramente es un terreno que irá creciendo y perfeccionándose con el tiempo. Esto deja entrever espacio de mejora en esta área, quizás por desconocimiento de su potencial o de cómo abordarlo.

“No se puede gestionar, lo que no se puede medir”, señalan Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson (McAfee, 2012), resaltando el impacto que tiene brindar información a los directivos para mejorar radicalmente el conocimiento sobre sus negocios y así optimizar la toma de decisiones y el rendimiento. Un ejemplo es el crecimiento de Amazon, que

mediante Big Data entiende no sólo los gustos individuales de los clientes sino también sus comportamientos de navegación y respuesta a acciones publicitarias.

Resulta interesante una conclusión del artículo de estos autores en Harvard Business Review. Luego de una encuesta a 330 compañías estadounidenses, hallaron que cuanto más se definen a sí mismas como basadas en datos, mejor desempeño tienen en resultados financieros y operativos. En particular, las firmas del tercio superior en uso de datos fueron 5% más productivas y 6% más rentables.

Otras conclusiones a destacar de este artículo, tiene que ver cómo cambia el rol de los líderes, que antes se guiaban con la intuición, y ahora buscan aprender a ser más orientados a datos, haciendo las preguntas adecuadas para guiar los cambios necesarios a la hora de emprender acciones. En segundo lugar, la importancia de ser transparentes, dar visibilidad y acceso a todos los colaboradores de la organización, para la co-creación de soluciones en forma sinérgica, trabajando juntos según sus habilidades e intereses en generar soluciones específicas.

Estos hallazgos resaltan la relevancia de considerar tecnologías que permitan comprender eficientemente el mercado y los clientes, encontrando patrones y formas más efectivas de superar sus expectativas.

## 2.5 Introducción al management de innovación como eje transversal en las organizaciones.

Según Gary Hamel, la innovación en los procesos y principios de la administración generan una ventaja que favorecen la perduración a lo largo del tiempo y produce cambios dramáticos en la posición competitiva (Hamel, 2006). Cuando se estudia la historia y casos de éxito de las empresas, muchas veces encuentra un patrón común: Gestión de la innovación.

Esto se refiere no solo a un proceso. Organizaciones que han sobrevivido, y se han reinventado a lo largo de los años, tienen sistematizada la innovación, como un área más dentro de la organización, y no solo limitada a las áreas de desarrollo de nuevos productos. Muchos casos de éxito hablan de ejercicios o políticas que se han definido y refinado a lo largo del tiempo para que esto sea una realidad, pero son parte del eje central de la estrategia que una organización lleva adelante en el día a día.

En otro artículo más reciente del mismo autor (Hamel & Tennant, 2015), se realiza un resumen de las cualidades que los líderes deben promover dentro de la organización para generar un “clima de innovación”, entre ellas:

- Ser adepto a la utilización de herramientas de innovación.
- Crear frecuentes oportunidades para pensamiento del estilo “Blue-sky thinking”<sup>12</sup>
- Evadir los juicios cuando se evalúan nuevas opciones
- Demostrar apetito por ideas no convencionales
- Reconocer a los innovadores y celebrar los “pequeños fracasos”
- Ser mentor de los equipos de innovación
- Contratar y promover la creatividad
- Eliminar los impedimentos burocráticos que atenten contra la innovación
- Comprender y aplicar los principios de una rápida implementación

---

<sup>12</sup> Denominación que se le da a un ejercicio de encontrar formas de generar nuevas ideas, ideando sin límites.

Todos estos comportamientos, generan una cultura, convirtiendo a trabajadores convencionales en personas que exploren los límites de la creatividad y se animan a experimentar.

Más adelante, en el mismo artículo, realiza una llamada que titula: “Tomando una mirada sistémica” (Hamel & Tennant, *The 5 requirements of a Truly Innovative Company*, 2015, págs. 10-13) , donde resulta interesante citar algunas de las afirmaciones realizadas, a modo de resumir lo se entiende debería ser parte de una política de innovación dentro de la organización:

- No importa cuán comprometido esté el CEO con la innovación, Todo el equipo de líderes tiene que estar igual de comprometido a este cambio.
- Todos los esfuerzos de reingeniería deben estar comandados por un líder fuerte, comprometido con el diseño y la construcción del motor de la innovación de la compañía.
- El “arquitecto de la innovación” es el encargado de coordinar que todas las piezas que conforman un motor, encajen perfectamente para su funcionamiento, refiriéndose en forma metafórica a los esfuerzos y herramientas que favorezcan la implementación de la innovación.
- Se tiene que asegurar que la innovación es medida en forma adecuada.
- Los empleados de todos los niveles deben ser capacitados como innovadores del negocio, y tener el acceso adecuado a las herramientas de generación de nuevas ideas.
- Proveedores y clientes deben estar acoplados a la innovación de la compañía.
- Los proyectos de innovación son correctamente financiados y monitoreados.
- Se contrata y promociona con criterio para desarrollar el “gen innovador”.
- El portfolio en desarrollo de la compañía es robusto en términos de innovación.
- En los últimos años, muchas empresas han generado el rol de “Chief Innovation Officer”<sup>13</sup> (CIO), que abarca no solo las responsabilidades del arquitecto de la innovación, sino también el desarrollo del negocio y el desarrollo de competencias.

---

<sup>13</sup> También conocido como Director de Innovación.

## 2.6 El rol del conocimiento dentro de la organización

Una organización que aprende es aquella donde, en todos los niveles, ya sea de forma individual o colectiva, están constantemente incrementando su capacidad para producir resultados que realmente que son de su competencia. ¿Y por qué las organizaciones deben interiorizarse en esto? Porque el nivel de desempeño y mejora necesarias en el día de hoy, requiere mucho aprendizaje. Si bien no hay patrones claros a seguir en las industrias y en este concepto, la realidad es que, llevado en forma estratégica, puede tener un enorme impacto en la performance y resultados. Las pequeñas metas que se van consiguiendo a lo largo del tiempo, son capitalizadas y permiten a la organización desenvolverse más fácilmente hacia objetivos más ambiciosos. Este es el postulado sobre el que se basará el desarrollo del siguiente capítulo.

Cuando se investiga e interioriza en todo lo referente a la gestión del conocimiento, este ámbito puede resultar amplio. Según Alonso Tejada Zabaleta (Alonso Tejada Zabaleta , 2003), la gestión se puede concebir desde tres ejes diferentes:

- Gestión del talento humano
- Gestión del conocimiento
- Gestión de las competencias

La gestión del conocimiento parte del aseguramiento de la experiencia y conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo. Busca aprovechar el aprendizaje, talento, la experiencia colectiva e historia.

Entiéndase entonces, que, por conocimientos, trasciende el mero concepto de “procedimientos”, hasta llegar a la cuestión “cultural”, que busca preservar la impronta en que cada organización, se desenvuelve no solo en su día a día, sino también, en la forma en que plantea su estrategia en el largo plazo.

Es por esto, que es prácticamente inadmisibile, concebir la gestión del conocimiento sin considerar a la gestión humana y su talento. Según el autor, la gestión del talento humano, es lo que permite a la gerencia adquirir habilidades para detectar, apoyar, impulsar, poner



a prueba e incentivar el talento de los colaboradores y suyo, e incluir en su estrategia, una visión de aprendizaje y desarrollo, para propiciar a la organización como un ambiente de aprendizaje.

Por último, este esquema resulta incompleto, sino se considera la gestión de las competencias. Esta busca institucionalizar los mecanismos por los cuales, los individuos llevan estructuran su aprendizaje en determinados contextos, ya sea:

- Adquiriendo patrones de acción: Nuevos patrones que antes no existían
- Eliminación de patrones de acción: Eliminando patrones por falta de uso
- Fortalecimiento de comportamientos adquiridos: Cuando se afianzan los patrones a través de la acción
- Mantenimiento de las competencias: Cuando se llevan los conocimientos ya consolidados se llevan a un nivel de excelencia o experticia.

La correcta instrumentación de estos tres ejes, conocimiento, talento y competencias, dentro de la estrategia organizacional, permitirá la preservación y capitalización de toda la experiencia y aprendizajes para su sustentabilidad en el futuro.

Resulta pertinente considerar dentro de la estrategia de crecimiento e innovación que se plantean las organizaciones, un espacio destinado a definir cuál será el mapa de acción que dará sustento al funcionamiento de estos aspectos. Fuertemente desarrollados, apoyados en lo que hoy se conoce como metodologías ágiles, es posible pensar en una organización “autónoma, autosuficiente, autorregulada, autodirigida y autocontrolada”.

## 2.7 Organización inteligente

Peter Senge cita en su libro, “La quinta disciplina” (Senge, 1991): “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva”.

De esta forma introduce una serie de conceptos que se entrelazan con el desarrollo de conocimientos, en un contexto donde existe cada vez una mayor conexión intercultural, con mayor complejidad y mayor dinamismo en la forma de llevar los negocios.

Desarrolla el concepto de “aprovechar” el entusiasmo de los colaboradores y su capacidad de aprendizaje en diferentes niveles de la organización, abordando la idea de una “organización inteligente”, en donde todos los colaboradores sin discriminar jerarquías, son aprendices.

El aprendizaje es un estado natural básicamente del ser humano, que se da con fuerza en la juventud, pero que debe seguir fomentándose a lo largo de la vida, usando metas elevadas como principal motor.

También menciona de como la suma de las individualidades, trabajando en formato de equipos, con una visión compartida pero genuina, donde todos la consideran realizable (no dejando de lado la ambición cuando estas son planteadas), alcanza una performance que de otra forma no se hubiera logrado, no sólo en tiempos de crisis, sino también operando en la normalidad. Radica aquí entonces, la importancia de que exista un líder que sea capaz de transmitir esta visión de manera tal que todos se la apropien y busquen ir más allá, alcanzando el “dominio personal, como la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente (...) es una piedra angular de la organización inteligente” (Senge, 1991, pág. 16)

Si las organizaciones y las personas aprenden a través de personas, y estas a su vez, siguen aprendiendo, el aprendizaje se vuelve colectivo y genera un círculo virtuoso, es decir, el resultado positivo de la acción, no sólo motiva a seguir ejecutándola, sino también expandirla y perfeccionarla.

Así como destaca la importancia del desarrollo constante de los miembros de una organización, también reconoce que son muy pocas las organizaciones que alientan el crecimiento de sus miembros, y que esa brillantez o entusiasmo que los caracterizan en sus comienzos, con el paso del tiempo, empieza a opacarse.

Por último, Senge encara a la quinta disciplina, como el “pensamiento sistémico”, el cual no es posible sin el desarrollo de disciplinas individuales como el dominio personal y modelos mentales; y disciplinas grupales como la visión compartida y el aprendizaje de equipo.

## 2.8 La importancia del dominio personal y la visión compartida.

Peter Senge genera una relación simbiótica entre el individuo y la organización: El individuo aprende de la organización, pero el aprendizaje organizacional no se encuentra garantizado por el individual, pero sí es una condición para que este suceda. Es decir que debe ser la organización orientada a el aprendizaje, la que debe demostrar entusiasmo y motivación para que este tenga lugar, y son sus líderes, los encargados de poder transmitirlo a través de una visión y modelos mentales que sean compatibles para establecer sus bases fundacionales.

La disciplina del dominio personal, según el autor, es una expresión de las personas que expanden continuamente su aptitud para crear los resultados de lo que aspiran en sus vidas (en lo personal, familiar, social y profesional).

La importancia por la cual las organizaciones deben desarrollar el dominio personal en sus colaboradores, radica en que estas, solo aprenden a través de los individuos. Cuando se da la combinación de líderes que saben transmitir una visión e individuos que buscan alcanzar el dominio personal, se utiliza a el aprendizaje como el medio para canalizar el conocimiento adquirido y poder dar cumplimiento a los objetivos planteados. Peter Senge denomina esta relación de hechos como el “aprendizaje generativo”. Los individuos con un alto dominio personal, logran romper el esquema en el que su realidad actual es un obstáculo (“no conozco, no puedo o no quiero”), para el cumplimiento de la visión.

Planteado este esquema, cuando se mira el contexto de las PyMES y yendo puntualmente al caso aquí analizado, el desarrollo del dominio personal en los colaboradores, es el gran facilitador del cumplimiento de la visión de una organización.

Según (Alonso Tejada Zabaleta , 2003) en las organizaciones todos los subprocesos de aprendizajes, se deben encontrar de alguna forma “estandarizados” y accesibles en todos los niveles sin importar la jerarquía, para asegurar el funcionamiento diario, pero también la sustentabilidad que a futuro la organización necesita desarrollar. Si se sigue con la exposición del autor, existen procesos que son los que apoyan la formación de estas

competencias dentro de las organizaciones, y por las cuales es primordial su preservación y desarrollo, como ser:

- La instrucción
- El acompañamiento y direccionamiento en lo cotidiano
- Seguimiento de variables que indicarán la salud de la organización, entendidos como aquellos indicadores que la organización no puede dejar de medir para detectar elementos defectuosos en la acción y re direccionar el “apoyo experto” para la corrección del curso esperado.

## 2.9 Lineamientos básicos contables y de gestión para la operatoria de PYME

Para comenzar el desarrollo de esta sección, se debe retomar el estudio citado en el marco teórico general por Farfán Liévano (Farfán Liévano, 2016, pág. 9) que hace referencia a como son planteados los sistemas de gestión que las PYMEs deben operar: “El análisis realizado a estas estructuras reguladoras para PYMES, permite observar que las propuestas parecieran no ser suficientes para que los usuarios internos de este tipo de entidades tomen sus decisiones; el aspecto principal por el que se presenta esta situación, es que dichas propuestas terminan siendo una síntesis de los IFRS plenos, desarrollados por el IASB para las grandes empresas que participan en mercados públicos, conservando la visión financiera de estos, y supeditando las necesidades de los usuarios internos a una información elaborada para usuarios externos (...) se entiende que el usuario de alguna manera “desatendido” por la información contable de las PYMES es el propietario-administrador, quien necesita información relevante y oportuna para orientar sus decisiones de gestión, con el fin de mantener la empresa en marcha a lo largo del tiempo y buscar su expansión. El empresario necesita información que le sea útil para la toma de decisiones económicas, no económicas y de carácter estratégico, y que también le permita ejercer un control sobre los recursos de la empresa. Esta toma de decisiones no solo se alimenta de información cuantitativa, sino que también puede requerir información de carácter cualitativo, que, en muchos casos, no es suministrada por la Contabilidad de tipo financiero a la que se encuentra supeditado”.

Según este análisis se concluye que muchas organizaciones, tienen su foco puesto en cuestiones más operativas contable-financieras, que surgen principalmente de las

obligaciones fiscales, conciliación bancaria o pago proveedores, pero los sistemas en sí no aportan lecturas o reportes más cualitativos para un entendimiento más profundo de los factores más relevantes del negocio.

Considerando el análisis sobre las obligaciones fiscales que tienen las PYMEs en Argentina, resulta importante retomar una investigación desarrollada por la consultora Data Driven en 2020 (Data Driven Argentina, 2019, pág. 6), donde se listan cuáles son los impuestos que deben afrontar:

Ilustración 10 - Presión Impositiva sobre Empresas Pymes - Argentina

**Presión Impositiva sobre Empresas Pymes: El caso Argentino**  
(Impuestos y Contribuciones como % de la Ganancia Neta)

Descomposición de impuestos y contribuciones pagados por la pyme industrial y comercial tipo  
**CONTRIBUYENTE SRL (TAXPAYER CO) - Paying Taxes in Argentina (2019)**

Impuesto o contribución obligatoria	Tasa impositiva	Base imponible	Presión Impositiva Total (% sobre ganancia neta)	Presión Impositiva Total (mill. AR\$)	Tipo de impuesto o contribución
Ingresos Brutos CABA	3,0%	Ventas brutas	53,2%	15,4	Otros impuestos
Aportes patronales	23,5%	Masa salarial bruta	26,5%	7,7	Impuestos y contrib. laborales
Impuesto al cheque	0,6%	Créditos y débitos bancarios	17,3%	5,0	Otros impuestos
Impuesto a las ganancias	30,0%	Ganancia imponible	3,6%	1,0	Impuesto a las ganancias
Seguro ART	3% (+ \$0,60 mensual por empleado)	Masa salarial bruta	3,4%	1,0	Impuestos y contrib. laborales
Impuesto a los sellos	50,0% del 3,6%	Precio venta (inmueble)	1,1%	0,3	Otros impuestos
Impuesto inmobiliario	Varía (0,6% + \$ 14.364)	Valor fiscal del inmueble	1,0%	0,3	Otros impuestos
Impuesto automotor	2,3%	Valor fiscal del vehículo	0,3%	0,1	Otros impuestos
Impuesto a la renta financiera	3,0%	Intereses ganados	0,0%	0,0	Otros impuestos
IVA	21,0%	Valor agregado	0,0%	0,0	Otros impuestos
Impuesto subterráneo	10,0%	Impuesto automotor pagado	0,0%	0,0	Otros impuestos
Aportes jubilatorios	17,0%	Masa salarial bruta	0,0%	0,0	Otros impuestos
Impuesto a los combustibles	\$ 0,81/litro	Consumo en litros	0,0%	0,0	Otros impuestos
<b>Total</b>			<b>106,3%</b>	<b>30,7</b>	

Fuente: (Data Driven Argentina, 2019)

Con el objetivo de identificar los mínimos requisitos con los cuales las empresas deben operar, se agruparán los impuestos según sus bases imponibles:

- 1) Sobre Ventas:
  - i. Ingresos Brutos
  - ii. IVA (débito fiscal)
- 2) Sobre Salarios
  - i. Aportes Patronales

- ii. Seguro ART
  - iii. Aportes Jubilatorios
- 3) Sobre Activos:
  - i. Impuesto Inmobiliario
  - ii. Impuesto Automotor
- 4) Créditos y Débitos Bancarios
  - i. Impuesto al cheque
- 5) Sobre intereses ganados
  - i. Impuestos a la renta financiera
- 6) Sobre compras:
  - i. IVA (Crédito Fiscal)
- 7) Sobre la ganancia neta
  - i. Impuestos a las ganancias

En orden de importancia, entonces, es fundamental que, a fines impositivos, las PYMEs organicen sus sistemas de información, armando el siguiente nivel de detalle en su exposición para cumplir con las obligaciones fiscales básicas:

1. Detalle de las Ventas
2. Detalle de costo por mercadería vendida o compras
3. Gastos Fijos: los que, por su naturaleza, se sabe que se deben abonar periódicamente, conformados principalmente por salarios y cargas sociales, rentas de inmuebles, depreciaciones, tasas y servicios.
4. Gastos Variables: se encuentran relacionados a ítems como la venta o la cobranza. Entre los principales se encuentran. Impuestos de Ingresos Brutos, impuestos al cheque, gastos relacionados a la distribución y logística (en empresas proveedoras de bienes, gastos relacionados a la promoción o mercadeo.
5. Resultado neto, a fines de determinar el impuesto a las ganancias

No es objeto de este trabajo en esta sección, hacer una definición de cada uno de los ítems antes mencionados y cómo deben ser expuestos en un estado de resultados y balance de la organización. Se busca simplemente detallar, sin ahondar en el conocimiento técnico y

contable, lo que muchas organizaciones deben afrontar a la hora de iniciar sus operaciones, que, en un principio, suele estar tercerizado en un estudio contable.

Si bien los ítems pueden resultar sencillos, muchas veces la organización del detalle en forma sistemática para responder a las liquidaciones impositivas, con vencimientos mensuales y anuales, resulta ser una tarea extensa para las organizaciones, ya que, el sector administrativo suele ser una de las últimas áreas que se consolida en la estructura, sobre todo en los casos referentes a empresas unipersonales o familiares.

Comenzar con el adecuado registro, requiere que la organización pueda parametrizar no solo la fuente donde se almacenará, sino también generar lineamientos estándares para que el ingreso pueda potencialmente responder a los requerimientos de acuerdo al nivel de detalle y periodicidad.

En sus inicios, las organizaciones suelen no priorizar el registro detallado de todas sus operaciones en sistemas de gestión e información contable. Generalmente, esperan adquirir experiencia para comprender las necesidades concretas en este aspecto. Con volúmenes de venta pequeños o una cartera de clientes relativamente reducida, esta tarea no resulta compleja y puede llevarse a cabo sin mayores dificultades. En este nivel de operaciones, las planillas de cálculo suelen ser la solución más simple para registrar la actividad. Los sistemas de gestión e información requieren inversiones, y una decisión errónea puede afectar fuertemente la rentabilidad de una empresa en formación.

Las planillas de cálculo brindan flexibilidad para adaptar la información según su uso y en el tiempo. El diseño de carga a menudo no está en manos expertas en bases de datos, sino en usuarios de la herramienta buscando resolver la urgencia de registrar datos para requerimientos internos y externos. Con el paso del tiempo, el formato de ingreso de información puede modificarse según la necesidad. La acumulación de datos sin estandarizar, en distintos formatos y medios, puede complejizar el análisis cuantitativo y cualitativo, aumentando el margen de error en la preparación e impidiendo contar con información confiable para la toma de decisiones. Sistemas contables basados en el principio de doble entrada permiten controlar ingresos mediante contrapartidas, evitando registros duplicados u omisiones.

Cuando la organización madura y su desempeño evoluciona positivamente, crecen sus operaciones y su complejidad. Esto lleva a replantear la necesidad de un área administrativa más robusta y un sistema que cumpla requerimientos internos y externos, apoyando decisiones inteligentes basadas en datos. Si bien registrar información al inicio puede resultar engorroso, con el tiempo un sistema sólido puede tener un impacto exponencial.

En el capítulo 6 se buscará demostrar, con datos del sistema implementado, cómo SMBO reinventó su gestión a través de la innovación y el aprendizaje, marcando crecimiento continuo en su desempeño. Se analizará el punto de inflexión de 2016, cuando ante el volumen e informalidad en el registro operativo, se rediseñó integralmente la gestión con un sistema customizado. Capturando el conocimiento de todos los equipos y principales clientes, y considerando la volatilidad económica, se definieron demandas que llevaron a SMBO al siguiente nivel.

## 2.10 Porque hoy se debe pensar en forma sustentable

A lo largo de este trabajo, se ha buscado retratar la ardua carga que tiene la pequeña empresa en Argentina, dado el contexto macroeconómico volátil. Incluso resulta altamente retador, tratar de transmitir a quienes no habitan el país, la situación de inestabilidad que se transita, cuando otros países tienen inflación de apenas un solo dígito, con crecimientos positivos y sostenidos con desarrollo de su producto bruto interno.

Tal como expone Kate Raworth en su TedTalk (Raworth, 2018), las organizaciones y gobiernos parecen priorizar la búsqueda constante de crecimiento. Introduce el concepto de la economía verde, como aquella que busca prosperar dando respuesta a todas las necesidades de los seres vivos, en forma sustentable para el planeta, asegurando que futuras generaciones puedan acceder a los recursos básicos para asegurar su supervivencia. También expone como el PBI, concepto creado en los años 30, se convirtió en la meta los países más ricos y gobiernos que buscan solucionar sus problemas económicos a través de un mayor crecimiento basado en este indicador. También aborda, cómo este indicador ejerce la división entre los países ricos y pobres, y quien no haya dado buenas cifras, simplemente queda por fuera de este privilegiado grupo. Y plantea



una pregunta, basado en un estudio de Rostow: "¿Qué hacer cuando el aumento del ingreso real pierde su propio encanto?". Este interrogante, que invita a la reflexión, tampoco ha podido ser respondido por él en ese entonces, buscando entender cuál es el límite de tanto crecimiento y hasta cuando el planeta será capaz de soportar la sedienta búsqueda a costa de evaporar sus recursos: "El PBI global es 10 veces más grande de lo que era en 1950 y ese aumento ha traído prosperidad a miles de millones de personas, pero la economía global también se ha vuelto increíblemente divisiva, con grandes cuotas de rendimiento a la riqueza acumulando ahora una fracción del 1% global. Y la economía se ha vuelto increíblemente degenerativa, desestabilizando rápidamente este planeta delicadamente equilibrado sobre el que dependen nuestras vidas" (Raworth, 2018, pág. 5'32").

Raworth elabora la idea de cómo todo este nuevo enfoque, concibe una ambición mucho más alta como desafío para el siglo XXI: "...satisfacer las necesidades de todas las personas con los medios disponibles de este planeta extraordinario, único y vivo para que nosotros y el resto de la naturaleza podamos prosperar".

Esta exposición será usada para hacer una analogía con el mundo de las organizaciones. Claramente, existe un espacio para abordar un cambio en la forma de hacer las cosas si quiere sobrevivir. Pero hoy, la supervivencia se plantea en forma más consciente, con fines sustentables. La administración, en este sentido, ha ido evolucionando y desarrollando fuertemente aspectos, que permiten pensar a las organizaciones en un nuevo formato.

"Los profundos problemas que enfrentamos, no se deben a la mala suerte, ni son consecuencia de la codicia de unos pocos, sino el resultado de una manera de pensar que ya no se corresponde con nuestra época" (Senge, Smith, Kruschwitz, Laur, & Schley, 2011). Quiroga en su artículo "Los nuevos desafíos de la Administración moderna" (Quiroga, 2016) cita Senge y desarrolla como él toma este tema y lo presenta como el fin de una era, haciendo alusión a que la Era Industrial trajo extraordinarias mejoras en materia de educación pública, derechos humanos y bienestar material, pero también destruyó ecosistemas, hizo desaparecer culturas tradicionales que habían prosperado por siglos y creó un modo de vida que no podrá continuar por mucho tiempo más. Entonces,

es así como Senge plantea los tres grandes desafíos que hoy se deberían contemplar en las organizaciones:

- Para que un cambio hoy sea considerado viable, se debe considerar el impacto en generaciones futuras. Aquí se introduce el término “sustentabilidad”, y se lo utiliza para expresar las necesidades de vivir el presente de una manera que no ponga en riesgo el futuro. Cuando un proceso es sustentable, se lo puede poner en funcionamiento una y otra vez, sin efectos ambientales negativos ni altos costos para las personas involucradas.
- Las instituciones son importantes. No son sólo los individuos son los que conforman el mundo de hoy, sino también las redes de empresas e instituciones, gubernamentales o no gubernamentales, que influyen en el modo en que los productos se fabrican, y en la manera en que se alimentan, consuman energía y dan respuesta a los problemas que surgen de estos sistemas.
- El cambio genuino se fundamenta en nuevas formas de pensar y de percibir la realidad. La operatividad de las instituciones se deriva de la operatividad de los individuos. Es indiscutible que dicha manera de actuación hasta este momento debe ser modificada.

Quiroga concluye que la priorización de estos temas al abordar la gestión implica un cambio de perspectiva: “Si bien todas las organizaciones enfrentan el mismo mandato básico, las empresas con fines de lucro son, a juicio de Senge y su equipo, las instituciones más influyentes en la sociedad actual. De allí la importancia de que la sustentabilidad se convierta en una prioridad corporativa, en los niveles gerenciales más altos.

Hoy el círculo no se limita únicamente a lo económico, sino que la mirada contempla en primer lugar el medio ambiente, luego la sociedad y por último la economía. “Sin un orden social estable y vibrante, concluyen los autores, será muy difícil pensar en una economía próspera.” (Quiroga, 2016)

En el marco teórico y, posteriormente, en la aplicación práctica de SMBO dentro del capítulo cuatro, se ha considerado la innovación como un enfoque necesario para abordar las políticas empresariales y la gestión contemporánea de las pequeñas y medianas

empresas (PyMEs). La transformación de una PyME en una entidad ágil, veloz e innovadora requiere la implementación de un enfoque sistémico que le otorgue la competitividad necesaria para destacarse en el mercado, diferenciándose de sus competidores, según lo propuesto por Gary Hamel. Esto debe fundamentarse en la mejora de la productividad de la PyME. La única manera de lograrlo en un entorno caracterizado por la inestabilidad, la turbulencia y la incertidumbre es mediante la aplicación constante de un proceso de innovación. Por lo tanto, la innovación se convierte en un concepto ineludible que debe ser considerado en el vocabulario y en todas las acciones de las pequeñas y medianas empresas. Además, esta innovación debe estar orientada hacia la sostenibilidad empresarial, contribuyendo a la preservación no solo del entorno en el que opera la empresa, sino también de su propia existencia a lo largo del tiempo.

### 2.11 Diseñando la organización democrática para transitar un contexto complejo

Según Gary Hamel, (Hamel, 2020) la única forma de sobrevivir en un contexto global y complejo, con muchos cambios, es favoreciendo la experimentación dentro de la organización. El sostiene que cuando se hablaba de estrategia, se concebía como algo en la cima, donde los veteranos se reunirían para delinear una estrategia y luego la darían a conocer dentro de la organización. Basado en esto, sostiene que hoy se necesita elevar la estrategia, no bajarla. Empresas como Amazon, tienen como visión de su CEO “convertir a Amazon en laboratorio más grande del mundo”, porque conciben al espacio empresarial, como un laboratorio donde todos los empleados participan generando experimentos, como disparadores de nuevas ideas de negocio. Manteniendo experimentos relativamente pequeños, se pueden afrontar ciertos fracasos que no pondrán en riesgo la sustentabilidad del negocio, pero que dejarán un aprendizaje que abrirá nuevas puertas de cara al futuro. Siguiendo con esta línea, cree que hay que aplastar drásticamente la pirámide y hay que dar mucho más alcance a la gente que está en las líneas frontales para que prueben nuevas ideas y experimenten; y luego se evalúe que funcionó o no. En organizaciones tradicionales, una nueva idea se escala al nivel jerárquico más inmediato, y si prospera, luego sigue haciéndolo, y eso puede ser un derroche de tiempo que sería una ventaja competitiva si fuera viable. También habrá que lidiar con aquellos que no simpatizan con la idea, sin darle una verdadera oportunidad de testear si funciona. En resumen, ya no se puede pensar en la estrategia como un mandato que desciende en una

escala piramidal. Se debe ejercitar dentro de todos los niveles de la organización la experimentación como un método ágil que permita asimilar y enfrentar de mejor forma el contexto cambiante en el que cada día hay que desenvolverse.

Gary Hamel ha desarrollado en su Management Lab (una organización de investigación dedicada a la innovación en la gestión), algunas buenas prácticas que denomina tiros a la luna (Moonshots<sup>14</sup>) para favorecer este entorno creativo a través de la experimentación en las organizaciones. Son 25 postulados recopilados de todos los gurús del management que han buscado estudiar cuáles eran las barreras que había que derribar para seguir siendo sustentables en el futuro. En esta investigación, se citarán sólo algunos de ellos, para desarrollar el concepto que Hamel ha denominado como “Organización democrática” (Hamel, 2008) :

- Asegurar que el trabajo de la dirección sirva a un **propósito** más elevado: La administración, tanto en la teoría como en la práctica, debe orientarse hacia el logro de objetivos nobles y socialmente significativos, relacionados al concepto de sostenibilidad que planteamos en el apartado anterior.
- Crear una **democracia** de la información: En contextos cambiantes, son los empleados quienes deben tener acceso a la información para poder tomar las decisiones en forma anticipada según los intereses de la empresa. La información debe que ser accesible, precisa, concisa y aportar verdadero valor. Para que la toma de decisiones resulte oportuna y que refleje los mejores intereses de toda la empresa, los empleados de base deben las personas mejor informadas dentro de la organización.
- Ampliar el alcance de la **autonomía** de los empleados:  
Los colaboradores en el fondo y medio de las pirámides de la organización a menudo pueden percibir cierta impotencia para iniciar el cambio. Las directrices con políticas rígidas, estricto control del gasto y la falta de tiempo autodirigido

---

<sup>14</sup> Término en inglés utilizado en la jerga del management, para hacer un paralelismo de aquellas ideas o proyectos que planteen la ambición más alta a la hora de esbozarse.

podría limitar su autonomía. Las empresas deben rediseñar los sistemas de gestión para fomentar la experimentación local y aumento de las iniciativas de abajo hacia arriba.

- Es imperativo estimular aún más la **creatividad** humana. Se dispone de un amplio conocimiento sobre cómo fomentar la creatividad en los individuos: proporcionarles herramientas de innovación, permitirles reservar tiempo para la reflexión, eliminar el estigma asociado al fracaso y crear oportunidades para el aprendizaje incidental, entre otras estrategias. No obstante, es lamentable que gran parte de este conocimiento no haya permeado en los sistemas de gestión. Peor aún, en muchas empresas, se asignan roles creativos a ciertos individuos y se les brinda tiempo para explorar sus intereses, al mismo tiempo que se asume que la mayoría de los demás empleados carecen de imaginación. Los futuros procesos de gestión deben promover la innovación en todos los ámbitos de la organización.
- La **responsabilidad** hacia los colaboradores es un aspecto fundamental. En las organizaciones de estructura jerárquica, los responsables de la toma de decisiones tradicionalmente responden ante los propietarios de la empresa. No obstante, los ejecutivos verdaderamente responsables son aquellos que escuchan a sus empleados, adquieren conocimiento de ellos y les proporcionan apoyo en sus labores diarias. De esta manera, se reduce la probabilidad de tomar decisiones en secreto que rara vez contribuyen al proceso de cambio.
- La colaboración en **equipo** y la búsqueda de **consenso** son imperativos. La diversidad claramente fomenta la creatividad. Sin embargo, para convertirla en una innovación sistemática y así buscar alternativas para mejorar la adaptabilidad, es necesario formar equipos que generen consensos. Al construir decisiones a partir del desacuerdo originado por la participación de diversos actores y que culminan en consensos entre los mismos, garantizamos la alineación de toda la organización con las estrategias propuestas.
- La **motivación** intrínseca es fundamental: A lo largo de la literatura clásica, las personas a menudo se describen como resistentes al cambio, lo que lleva a la creencia de que es necesario coaccionarlas y manipularlas para que trabajen en

consonancia con los objetivos de la organización. Sin embargo, la realidad es que las personas están dispuestas a cambiar siempre que se les motive adecuadamente. Están dispuestas a afrontar desafíos, vivir nuevas experiencias y asumir diversos retos si perciben que contribuyen a su desarrollo personal y están alineados con su deseo de dejar una huella en el mundo, independientemente de su magnitud. Inspirar este tipo de cambio constituye una responsabilidad de los líderes en una organización democrática.

- Es esencial crear una **visión** y **valores compartidos** en la organización. Se debe compartir el propósito supremo de la misma. Esto implica tener una visión a largo plazo que justifique el valor construido en períodos más breves. La misión debe resultar atractiva para todos los miembros de la organización, de modo que promueva el cambio tanto a nivel individual como colectivo y fomente la creación sostenida de valor. Los valores deben erigirse como el principio rector que enmarca las actividades de la compañía.

Para desarrollar este modelo de organización, no se requiere la contratación de líderes de gran envergadura, sino la creación de estructuras organizativas en las cuales puedan emerger líderes que sean responsables ante los empleados y que fomenten la libertad de expresión, permitiendo la formulación de políticas de manera altamente descentralizada. En resumen, se trata de establecer un tipo de liderazgo que promueva la sensación de empoderamiento entre quienes son liderados, con la función principal de cultivar a futuros líderes. De esta manera, se sentarán las bases para una organización compuesta por comunidades locales. Estas comunidades podrán autogobernarse en la medida más amplia posible.

## **Capítulo 3- “Una aguja en un pajar” – Análisis organizacional abordando a la tecnología como pilar estratégico para la transformación en Argentina.**

### 3.1 SMBO – Una mirada desde adentro a través del tiempo

El capítulo subsiguiente aborda el período de análisis que comprende del año 2016 a 2018 para SMBO. Este período se seleccionó debido a que se consideró que fueron los años en los que el Estudio tuvo que tomar varias decisiones para expandir su nivel de operaciones actual, con la mira puesta en un mayor volumen en el futuro, pero sin perder de vista una forma eficiente, flexible y dinámica para alcanzarlo, teniendo en cuenta que el contexto volátil en Argentina así lo demanda.

La estructura de la empresa se caracterizaba por un formato tradicional y jerárquico, que respondía de manera desordenada a los socios principales: Machado y Santamaría. Los clientes se organizaron, según el volumen de operaciones, en 3 a 4 equipos de abogados a lo largo de este período. Dentro de cada equipo, el liderazgo se definía por la experiencia y antigüedad de cada uno de sus miembros. Los más experimentados eran los que administraban la estrategia del día a día de los casos.

Existía una gran célula, que funcionaba como centro de soporte, encargada de la gestión administrativa, básicamente enfocada en la facturación y cobranza (hasta finales de 2016). Todo el asesoramiento contable y fiscal estaba tercerizado. Las cifras reportadas para este proveedor solo cumplían con lo mínimo necesario para estar dentro de las obligaciones fiscales y contables.

El servicio de soporte informático también estaba tercerizado, consistiendo en la instalación, reparación y mantenimiento del hardware compuesto por computadoras, impresoras y notebooks para el uso del personal.

La descripción proporcionada indica que la nómina estaba constituida por unas 25 personas para 2016, la mayoría con funciones legales.

Por diversas razones, uno de los principales desafíos planteados al inicio, que en cierta medida demandó la revisión de la estrategia, fue que, debido a cuestiones de informalidad, solo uno de los socios estaba pendiente de la mayoría de los temas. Esto implicaba un gran desgaste, pero de manera ineficiente, ya que no permitía profundizar en ninguno de los temas. Con el tiempo, se comprendió la necesidad de una solución interna para alinearse con las prioridades del negocio, sin descuidar la salud financiera, ni mucho menos, a los clientes y el potencial de expansión.

Se abordará más adelante en detalle la solución tecnológica. Sin embargo, lo que se desea destacar es que solo dos años después, la empresa se transformó completamente:

- La nómina para 2018 era de 50 personas (exactamente el doble), con crecimiento no solo en el número de abogados, sino también en puestos administrativos.
- Los socios acordaron una participación del 70% para Machado y 30% para Santamaría en el Estudio.
- La nueva posición también trajo consigo nuevas responsabilidades: Machado se dedicaría a la creación de valor a través de la administración de la estrategia comercial, introducción de innovación y manejo de recursos humanos, mientras que Santamaría estaría dedicado a los temas de la gestión administrativa.
- Con todas las innovaciones, se generó una clara transparencia y visibilidad de los números más sensibles del negocio, como el flujo de fondos y el estado de resultados, que semana a semana son revisados conjuntamente por los socios para hacer el análisis y seguimientos de los rubros más importantes y poder avanzar con las inversiones requeridas.
- Cada equipo comenzó a monitorear en vivo su rendimiento, y a su vez, se generó internamente una sana competencia entre ellos, tratando de demostrar mayor eficiencia en el cierre de las operaciones con sus clientes.



### 3.2 Día a día – Descripción de principales puntos de dolor en la gestión

Dentro de las PyMES, es muy común ver la convivencia de dos mundos muy diferentes: el empresarial y el familiar. Es habitual, encontrar dentro del staff, miembros de la familia, que prestan sus servicios, a veces, de manera informal, pero que, a vista de los fundadores, hay valores de lealtad y confianza por encima de las capacidades profesionales que se requieren para el momento que la empresa está atravesando.

En el caso de SMBO, esto no era una excepción. Bajo este contexto, se destacan dos figuras que tienen dos roles importantes dentro de la administración: El control del dinero y las cobranzas.

- a) Caso A: Padre de uno de los socios, a quien denominaré en forma metafórica “Carlos”. Carlos estaba cursaba sus 80 años para el año 2016. Sus funciones estaban abocadas puramente al control de lo financiero dentro de la organización, tales como:
- Disponibilidad de caja y bancos
  - Disponibilidad de Bancos
  - Pago de salarios y comisiones
  - Pago de impuestos y servicios
  - Arqueo y manejo de la caja chica
- b) Caso B: Prima de uno de los socios, encargada de la carga de las cobranzas, a quién denominaré en forma metafórica, “María”. María trabajaba solamente media jornada e iba a la oficina fuera del horario laboral habitual de 9 a 17 horas. Como era su segundo trabajo, ingresaba cerca de las 18 horas, hasta las 21 horas en días salteados.
- María se encargaba de cargar, sobre una pila de papeles las cobranzas que la empresa iba registrando. Si había alguna morosidad puntual, se le pedía realizar seguimiento de la cobranza con ese cliente. Revisaba si había retenciones, y conciliaba la cobranza con el banco.

Cuando se habla de empresas familiares, se puede identificar entre los factores de fracaso más comunes, tres que son los más relevantes:

1. Problemas Organizativos (22%)
2. Conflictos familiares por falta de organización (20%)
3. Administración deficiente (18%)

Esto está basado en un estudio realizado por Santiago Doderó en el año 2005 a 661 miembros de diferentes empresas familiares a lo largo de Latinoamérica. (Doderó, 2005)

Según esta investigación, otro punto interesante, está relacionado con los criterios de selección a la hora de encarar búsquedas de personas: 82% de los encuestados respondió no tener criterios, sosteniendo que muchas veces no hay barreras para emplear a familiares. El solo hecho de pertenecer a la familia, muchas veces motivado por una necesidad económica, por sobre cualidades profesionales necesarias, es razón suficiente para acceder al puesto.

Otro aspecto a destacar es que muchas veces en la informalidad de no tener por ejemplo un sistema de evaluación de desempeño, con medición de objetivos planteados con anterioridad para generar un esquema de trabajo a lo largo de un período de tiempo, implica que no se tengan herramientas para evaluar el desarrollo de esas capacidades a lo largo de la gestión. En niveles ejecutivos, esto termina impactando en una administración deficiente.

Un aspecto que merece ser mencionado para su posterior análisis en relación tanto a Carlos como a María a lo largo de este estudio es el paralelismo que se establecerá entre esta información y el enfoque de SMBO: “Es difícil encontrar fundadores que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que cuando el negocio prospera sea el área que menos se desarrolla, Es cuando el fundador preocupado por no perder el control del negocio incorpora familiares o amigos próximos por la confianza, honestidad y lealtad que de ellos puede esperar. Los valores morales suelen prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales”. (Doderó, 2005)

Se procederá a exponer algunos aspectos problemáticos que fueron identificados en la gestión de estos colaboradores:

- Falta de planificación del flujo de fondos. Carlos llevaba el registro de todas las operaciones, pero no había una estructura ni planificación para entender las necesidades de recursos hacia futuro.
- Falta de visibilidad hacia los socios. Los socios accedían a la facturación, nivel de cobranzas, y gastos, cuando se realizaba el cierre de las posiciones para la liquidación de impuestos y pago de comisiones a los abogados. Durante el transcurso del mes, la visibilidad era manual, muy segmentada y reactiva, es decir, se preparaba bajo pedido.
- Falta de conocimiento del punto de equilibrio del negocio ¿Cuánto se debía facturar para absorber los costos de la operación del negocio?: Se hacía un seguimiento de los gastos, pero abordados como grandes ítems como ser salarios, comisiones e impuestos. No existía un nivel de detalle menor que permitiera entender los gastos por rubros, es decir que era muy difícil identificar con claridad cuáles eran los ítems más relevantes en el mes a mes para luego poder buscar una forma efectiva de administrarlos. La empresa no supo hasta finales de 2018, cuál era su punto de equilibrio.
- Seguimiento de las cobranzas: El detalle de las cobranzas se registraba en una hoja de cálculo. Sin embargo, esta hoja solo contenía información acerca de las cobranzas. Cada abogado mantenía en otra hoja de cálculo, bajo formatos diversos y no estandarizados, un registro del estado y cantidad de casos a su cargo. En el estudio, las comisiones se generaban al momento de la cobranza de los casos (no de su facturación). Cada hoja de cálculo individual de los abogados se almacenaba de manera independiente en un repositorio compartido al que solo los socios principales tenían acceso. Para obtener información sobre el estado de los casos, los socios debían abrir los archivos individuales de cada abogado y revisarlos por separado. La hoja de cálculo de cobranzas que María gestionaba no estaba vinculada a los registros de los casos, lo que significa que no se llevaba a cabo una conciliación entre los montos

cobrados y lo que cada abogado podía reclamar en el caso de que los casos bajo su responsabilidad no estuvieran aún cobrados.

- Reclamo de cobranzas a clientes morosos: La jornada laboral de María comenzaba a las 18 horas debido a una excepción que se le otorgó por ser familiar y tener otra ocupación principal. Esta situación limitaba su disponibilidad, ya que no coincidía con el horario habitual de operación de la empresa. Aunque se encargaba de gestionar los reclamos por morosidad, las diferencias en los horarios laborales entre ella y el resto del personal generaban demoras en las respuestas y en la ejecución de posibles acciones.
- Descoordinación con el resto del equipo: La autorización para que María comenzara su jornada laboral a partir de las 18 horas implicaba que, cuando llegaba al estudio, había muy pocos colaboradores presentes. Cualquier consulta o pregunta que pudiera surgir quedaba en espera hasta que ambas partes lograban establecer comunicación, lo que a veces ocasionaba retrasos de varios días.
- Alta especialización de las actividades: sin rotación que facilitara la gestión y el desarrollo del conocimiento dentro del equipo de Administración. Esto implicaba que, en ausencia de María o Carlos en la oficina, la parte correspondiente del proceso administrativo quedaba esencialmente detenida. Además, no se contaba con manuales ni un mapa de conocimientos al que cualquier colaborador pudiera recurrir en caso de tener que reemplazarlos en sus responsabilidades. Aunque en estos ejemplos se mencionen a Carlos o María, esta situación específica se aplicaba de manera generalizada a todos los colaboradores del área administrativa.

Un aspecto que incumbe al enfoque de SMBO se vincula con la gestión diaria. Como se ha mencionado previamente, cada abogado mantenía un registro en una hoja de cálculo que detallaba los casos bajo su responsabilidad. Los socios principales solo podían acceder a esta información ingresando a un repositorio compartido y abriendo los archivos de los abogados que manejaban los clientes que deseaban revisar. Este procedimiento generaba múltiples inconvenientes que se describirán a continuación:

- Ausencia de una visión integral del estado de los casos en el estudio: A pesar de contar con información sobre los clientes de cada abogado y tener una estimación del volumen de casos que gestionaba cada uno, resultaba sumamente complicado obtener una visión panorámica que permitiera analizar la situación actual con un cliente en particular en cualquier momento, ya fuera para realizar un análisis, identificar patrones de fraude o emprender nuevas negociaciones.
- Efectividad en la resolución de casos: Cuando surgía un problema que requería la intervención de alguno de los socios principales, resultaba difícil abordarlo de manera proactiva. Más bien, estas intervenciones se llevaban a cabo de forma reactiva, cuando el problema ya se encontraba en una etapa avanzada, lo que prolongaba la demora en su resolución.

Estos son solo algunos de los inconvenientes que surgieron debido a la gestión administrativa sin un sistema centralizado que consolidara toda la información y permitiera a los socios gestionar e intervenir de manera eficiente cuando fuera necesario. Durante este período, se plantearon diversas interrogantes:

- ¿Se abordaban los casos por parte de los abogados con la eficiencia requerida?
- ¿Correspondía el número de casos gestionados por cada abogado a la adecuada proporción?
- ¿Se mantenía actualizado el nivel de cobranzas?
- ¿Cuáles clientes mostraban un mayor índice de morosidad y cuáles eran las razones detrás de ello?
- ¿Cuál era el impacto financiero de esta situación en SMBO?
- ¿Cuál era la antigüedad de los casos que permanecían abiertos durante periodos prolongados?
- ¿Era posible mejorar la eficacia de la respuesta global a los clientes?

Estas y muchas otras interrogantes, a principios de 2016, carecían de respuesta y ponían de manifiesto la clara necesidad que el estudio tenía de abordar y ordenar estos asuntos,

que, desde una perspectiva de gestión, son fundamentales pero que a menudo resultan complejos de organizar y encaminar.

Un área problemática que es importante destacar se relacionaba con el nivel de conocimiento en administración general. A pesar de contar con la supervisión financiera de Carlos y externalizar la liquidación de impuestos y la presentación de balances a un contador, aún persistían áreas de opacidad en la gestión diaria. Un equipo puede ser altamente competente, pero los líderes deben ser conscientes de cuáles son las variables críticas que no deben pasarse por alto al dirigir un negocio. Ante la creciente evidencia de la necesidad de obtener una mejor comprensión de los aspectos previamente mencionados, el socio principal, abogado de profesión, decidió inscribirse en un programa de especialización en la gestión de pequeñas y medianas empresas en la Universidad Austral (DPME: Dirección de pequeñas y medianas empresas)<sup>15</sup>. La apertura hacia los conceptos fundamentales de la gestión permitió ampliar la perspectiva y aclarar la necesidad existente, lo que llevó a abordar cada uno de estos desafíos como una prioridad. Cada barrera superada gracias a esta visión generó la implementación de un sistema de mejora continua compartida en la creación de herramientas que ofrecieran soluciones en la gestión, en pos de un objetivo superior que se vio complementado con la gestión de la innovación y la tecnología.

A modo de ilustración, a continuación, se presenta un cuadro comparativo que refleja la evolución desde 2016 hasta 2018, destacando los principales cambios que marcaron el crecimiento en la estructura organizacional de SMBO:

Tabla 2: Cuadro comparativo de los principales factores comparativos entre 2016-2018

<b>Ítem</b>	<b>2016</b>	<b>2018</b>
<b>Nómina de Empleados</b>	25	50
<b>Nómina Administración</b>	2	5
<b>Cantidad de Socios</b>	2	2

---

<sup>15</sup>Para más información consultar <https://www.iae.edu.ar/es/Programas/DPME/Paginas/default.aspx>

<b>Participación societaria</b>	50%-50%	70%-30%
<b>Tipo de Sociedad</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)	Sociedad Anónima (SA)
<b>Sistemas de Gestión</b>	Base de datos de Juicios, resto se llevaba en planillas de cálculo en formato descentralizado.	Base de datos de Juicios integrada a un sistema de control de gestión a medida
<b>Revisión de Gastos</b>	Solo gastos relevantes como pago de sueldos y comisiones	Flujo de fondos Estado de Resultados
<b>Presupuesto y Objetivos de Venta</b>	No	Si
<b>Seguimiento vivo de Facturación</b>	No	Si
<b>Seguimiento vivo de cobranzas</b>	No	Si
<b>Visibilidad en la liquidación de las comisiones</b>	No	Si
<b>Medición de indicadores de desempeño de cada equipo</b>	No	Si
<b>Medición de indicadores de desempeño con cada cliente</b>	No	Si

<b>División de tareas y responsabilidades</b>	Difuso, responsabilidades compartidas	División clara de trabajo y responsabilidades.
<b>Seguimiento de morosidad</b>	Ad-Hoc a pedido de cada abogado	Sistemático y con visibilidad en vivo

Fuente: Relevamiento realizado en SMBO (Iguibejeres, Relevamiento 2016-2018 SMBO, 2019)

No se está insinuando que la gestión no pueda llevarse a cabo con éxito en ausencia de todas estas herramientas que aborden las interrogantes previamente planteadas. Sin embargo, a la luz del cuadro presentado, se puede afirmar que la resolución de estos asuntos y la mejora en la visibilidad y transparencia de la información en toda la organización, sin duda alguna, han facilitado una gestión más eficaz y un contacto más efectivo con los clientes.



## Capítulo 4- “La nueva normalidad” – La importancia de tener una política de innovación en las empresas.

### 4.1 SMBO – La información como medio para alcanzar las ambiciones.

Es relevante relatar el proceso que condujo a la creación de este caso y la solución de gestión que se implementó en SMBO.

El problema central entre todos los mencionados en el capítulo anterior se encontraba en la carencia de visibilidad por parte de los directivos. Esto resultaba en acciones y respuestas reactivas o tardías, y dificultaba la construcción de una visión estratégica a largo plazo sin contar con datos precisos sobre el estado actual del negocio. Esto no se debía a limitaciones estructurales, ya que los recursos estaban disponibles, pero en muchos casos, la atención se centraba en lo más novedoso o urgente.

A pesar de haber comenzado con un Producto Mínimo Viable (MVP), este evolucionó con el tiempo mediante diversas iteraciones para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. A continuación, se detalla la evolución en la creación de los principales indicadores de gestión que comenzaron a abordar este desafío:

- a) Visibilidad de las ventas: La mayor parte de la facturación provenía del servicio de asesoramiento y tercerización en la gestión de siniestros para las principales compañías de seguros del país. Los casos se registraban en el 'stock', pero la facturación solo ocurría cuando se cerraban. Para aumentar el volumen de negocios y la liquidez, era esencial agilizar esta rotación. Al examinar cómo se gestionaban estos casos, se identificó una dispersión significativa de la información, ya que cada abogado mantenía un registro en hojas de cálculo independientes, cada una con su propio formato. Si los socios principales deseaban conocer el estado de los casos en los que trabajaba el equipo, debían acceder a través de una carpeta compartida en toda la empresa. Este problema se convirtió en una prioridad. La solución consistió en recopilar y estandarizar la

información de todos los abogados para crear un único registro. En colaboración con los socios, se decidió utilizar herramientas disponibles para todo el personal, como Microsoft Office, siendo Microsoft Access la solución más adecuada para servir como repositorio general e iniciar la interconexión de datos para generar información más relevante.

Consolidada la información, se logró tener:

- Tener un registro dinámico y actualizado de los casos por cliente.
  - Conocer la cantidad de casos gestionados por cada equipo de abogados y evaluar la eficiencia en sus resoluciones.
  - Identificar qué clientes generaban un mayor volumen de trabajo o cuellos de botella, lo que permitió reorganizar los recursos de manera más eficaz.
  - Evaluar la antigüedad de los casos, lo que llevó a la revisión y reasignación de aquellos que habían quedado en el olvido o habían perdido prioridad. Esto impulsó la resolución de casos pendientes y, por ende, un aumento en la facturación.
  - Establecer tiempos promedio de resolución para el estudio en su conjunto, por cliente y por equipo.
  - Por último, al contar con un registro visible y un estado actualizado de cada caso, se pudo proyectar un flujo de fondos, algo que hasta entonces no había sido posible, brindando una mayor previsibilidad de ingresos.
- b) Los siguientes desafíos estaban vinculados a las cobranzas. Una vez que se cerraba un caso, se emitía la factura y luego se procedía a gestionar el cobro. Toda esta actividad estaba centralizada en un recurso de administración que mantenía un registro detallado en una hoja de cálculo. En otras palabras, para obtener información sobre las ventas, era necesario revisar los registros en las hojas de cálculo individuales de los abogados, mientras que, para conocer los detalles de las cobranzas, se debía consultar otra hoja de cálculo. Se planteaban varios problemas en esta situación:
- No existía una vista única que mostrara el estado actual de los casos.

- Los equipos trabajaban con comisiones variables, que se basaban en las cobranzas de los casos cerrados. Esto significaba que solo en ese momento se conocía el monto exacto de las comisiones que cada equipo obtendría, lo que generaba poca previsibilidad sobre los flujos de efectivo necesarios para realizar estos pagos.
- No se tenía certeza de si el registro de las cobranzas estaba completo y actualizado hasta la fecha o si había casos que habían sido facturados pero que no estaban reflejados correctamente. En otras palabras, si faltaba información sobre una factura, no se podía realizar un seguimiento adecuado de esa cobranza.

La solución consistió en conectar cada cobranza con el registro de las ventas, lo que generó numerosos beneficios. No solo se resolvieron los problemas mencionados anteriormente, sino que también se obtuvo nueva información que resultó fundamental para la toma de decisiones:

- Se determinó el DSO<sup>16</sup> general, y el DSO por cliente. Esto permitió identificar qué clientes no cumplían con los acuerdos contractuales, qué respaldo financiero debía tener la empresa y dónde era necesario ejercer un mayor control y seguimiento de las cobranzas.
- Se fomentó una mayor implicación de los equipos en el seguimiento del desempeño de los clientes. Al contar con esta información, los equipos que tenían un DSO por encima del promedio general trabajaron para igualar el indicador, lo que estabilizó el flujo de ingresos de la organización.

Con estas dos partes funcionando, se avanzó en la visualización de la información, asegurando que estuviera disponible para toda la organización. Después de haber conformado las bases de datos de ventas y cobranzas, se definieron los estándares de calidad en la información, lo cual era fundamental para mantener la consistencia en la gestión. Para garantizar esto, se contrató a un nuevo recurso dentro de la organización que actuara como el responsable de asegurar que se cumplieran estos estándares y que facilitara la coordinación entre las diferentes áreas que contribuían al sistema de gestión.

---

<sup>16</sup> Siglas establecidas para “Days Sales Outstanding” o Días de ventas pendientes de cobro. Este indica la cantidad de días promedios entre que la venta es realizada y se cobra.

El siguiente paso implicó capacitar a los colaboradores para que comprendieran el impacto de sus acciones en la cadena de valor. Se establecieron estándares necesarios y se generó una conciencia general para que todos trabajaran de manera alineada y entendieran que cualquier desviación del nuevo estándar tendría consecuencias no deseadas. En resumen, se generó un compromiso y una visión compartida.

Con esta parte del proceso implementada y en funcionamiento, se abordó la forma de visualizar la información. Dado que la dinámica y la fuente de datos permitían una interacción inmediata, se diseñaron paneles dinámicos que se conectaran a las bases de datos centralizadas utilizando Microsoft Excel como herramienta. Estos paneles mostraban la evolución de los datos sin necesidad de procesos manuales adicionales. Los indicadores definidos se ajustaban a medida que se interactuaba con la información y se exploraban las posibilidades que esta proporcionaba.

Los paneles iniciales incluían detalles sobre la situación del negocio en el momento de la consulta, como:

- Nuevos casos ingresados
- Casos facturados
- Casos cobrados
- DSO general y por cliente
- Ranking en facturación de clientes
- Nivel de facturación diario/mensual/anual
- Cantidad de casos abiertos por equipos
- Cantidad de casos abiertos asignados a cada abogado
- Antigüedad de los casos abiertos
- Proyección de cobranzas
- Comparaciones contra períodos anteriores en formato (anual / mensual)

Las posibilidades que se abrieron parecían infinitas. Se había comenzado a explorar nuevas opciones, y había comenzado un proceso de evolución, donde se pasaba de una vista general, al manejo de información personalizada, a la medida de cada equipo, lo que les permitía seguir de cerca la evolución de sus clientes.

Además, esta información transformó por completo las conversaciones con los clientes. Los paneles adaptados a las necesidades de cada cliente otorgaban a la empresa un gran poder de negociación durante las reuniones. Las conversaciones ya no se centraban en pequeños obstáculos operativos, sino que se enfocaban en la creación de futuros y en la planificación del crecimiento conjunto. Esto también cambió la percepción de los clientes hacia la empresa. Sabían que al sentarse con ella debían estar preparados, ya que tenían una visión completa y actualizada de cada uno de los casos. Este cambio en la forma de gestionar la información existente fue un punto de inflexión y un logro importante. La disposición de la información de una manera completamente diferente, organizada de manera coherente, permitió que todos los actores fueran parte de un todo y se esforzaran por alcanzar resultados cada vez más ambiciosos. Esto se convirtió en la ventaja competitiva de SMBO en la gestión de sus clientes que otros estudios no manejaban.

#### 4.2 La transformación comienza por arriba

A continuación, se abordarán los pasos esenciales para llevar a cabo una transformación empresarial. A pesar de que el documento que se menciona tiene varios años, sus directrices siguen siendo aplicables y relevantes. John Kotter enumeró estos ocho pasos en un informe redactado para Harvard Business Review, los cuales son fundamentales para lograr una transformación exitosa, en su documento “Leading Change – Why transformation efforts fail” (Kotter, 2007):

1. Establecer el sentido de la urgencia
2. Conformar una poderosa coalición que pueda guiar
3. Crear una visión
4. Comunicar la visión
5. Empoderar a los otros para actuar en la visión
6. Planificar para y por la generación de ganancias a corto plazo
7. Consolidar las mejoras y producir más cambios
8. Institucionalizar nuevos acuerdos

Se establecerá una analogía entre los ocho pasos propuestos por John Kotter y la experiencia vivida por SMBO en su proceso de transformación. Como se ha señalado en la introducción, el objetivo principal de este trabajo es destacar el impacto de la transformación en diversos aspectos, enfocándose en un cambio exitoso que también aborda la mentalidad de todos los miembros de la organización.

#### 1. Establecer el sentido de la urgencia

En el caso específico de SMBO, se reconoció la necesidad imperante de realizar una transformación profunda en la gestión de su negocio. La organización y accesibilidad de la información se volvieron fundamentales para obtener una visión estratégica que no solo evaluara la salud financiera actual, sino que también proporcionara una guía clara para el futuro. Como se ha detallado en secciones anteriores, las empresas que basan sus decisiones en datos demuestran ser más rentables y sostenibles con el tiempo. Dado el avance constante de la tecnología y su mayor accesibilidad, surgen cada día más opciones que permiten lograr esta visión.

Sin embargo, es crucial destacar que la elección de una solución no puede tomarse a la ligera. Debe llevarse a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades y considerar cuidadosamente al proveedor. Esto se debe a que, en última instancia, el proveedor puede tener un impacto significativo en las ganancias de la empresa, ya que sus honorarios a menudo se basan en acuerdos a largo plazo.

En el caso concreto de SMBO, se optó por un enfoque gradual y metódico que minimizara los riesgos iniciales. La organización eligió opciones que no requirieran una inversión inicial significativa, lo que les permitió experimentar y comprender mejor sus necesidades antes de comprometerse plenamente.

La cartera de clientes de SMBO incluía actores importantes en términos de facturación y volumen de casos. Esta circunstancia impulsó a la organización a considerar la incorporación de recursos adicionales y una nueva perspectiva en la administración de estos clientes. En consecuencia, se inició un proceso de evaluación de las opciones disponibles en el mercado y se tomaron medidas para planificar adecuadamente la expansión de la infraestructura de la empresa. Finalmente, pero con igual importancia, es

fundamental resaltar que los dos socios principales del estudio compartían la convicción de que esta transformación era necesaria para avanzar hacia el futuro. Este factor no debe subestimarse y tuvo un papel fundamental en la exitosa implementación del cambio propuesto.

## 2. Conformar una poderosa coalición que pueda guiar

En esta etapa, una vez definido el rumbo estratégico, se enfocó en cómo transmitir la necesidad y visión que impulsarían el futuro de la organización. Este proceso implicó una estrecha colaboración con la segunda línea de mando, compuesta por los líderes de equipos de abogados. Como se ha mencionado anteriormente, después de resolver la forma en que se debía gestionar la información, cada líder se esforzó por lograr un control más autónomo sobre la gestión de su cartera, asegurándose de que estuviera alineada con los estándares previamente establecidos. Además, tuvieron que trabajar internamente con todos los miembros de sus respectivos equipos para que comprendieran el impacto que tenía la gestión individual en el resultado final.

Es relevante destacar que, a diferencia de las grandes organizaciones, SMBO no contaba con un departamento de Recursos Humanos. Todas las contrataciones y evaluaciones eran manejadas directamente por los socios principales. John Kotter resalta en su trabajo que una de las deficiencias comunes en este punto está relacionada con delegar en el departamento de Recursos Humanos la responsabilidad de comunicar este mensaje a los equipos para generar el compromiso de todo el personal. En el caso de SMBO, la ausencia de un departamento de Recursos Humanos resultó en un acierto, ya que los socios principales, plenamente convencidos de la dirección en la que debían avanzar, asumieron la tarea de transmitir con la misma pasión el mensaje a todos los equipos, lo que facilitó la coordinación y el compromiso de todos hacia la consecución de los objetivos finales.

## 3. Crear una visión

Tener una dirección clara hacia dónde se quiere avanzar no siempre es una tarea sencilla. En este sentido, la información, la curiosidad y la observación de cómo operan otros actores similares en el mercado desempeñan un papel fundamental para definir la posición deseada. En este contexto, el socio principal de SMBO, Juan Esteban Machado, desempeñó un papel crucial. Impulsado por la curiosidad y el deseo de profundizar en la

comprensión de los indicadores que comenzó a manejar gracias a la organización de la información, decidió ampliar sus conocimientos. Después de una exhaustiva evaluación de opciones, se inscribió en el programa DPME (Dirección de Pequeñas y Medianas Empresas) de la Universidad Austral.

Este programa, diseñado para directivos de PyMEs, proporcionó una visión integral de todos los aspectos transversales de la gestión administrativa de una organización. Como se mencionó anteriormente, al comenzar con un enfoque inicial más modesto, centrado en prestaciones básicas, SMBO tuvo la flexibilidad de trabajar con el tiempo en diferentes iteraciones que condujeron a un producto final mucho más ambicioso de lo que se había imaginado inicialmente.

Además, es importante destacar que este curso dirigido a directivos también permitió a los socios fortalecer su red de contactos. A través de un programa de directorios posterior a la finalización del curso, que consistía en grupos más pequeños y multidisciplinarios, se reunían mensualmente para compartir avances en sus proyectos personales y de negocios. Durante estas reuniones, desafiaban el statu quo y enriquecían sus ambiciones con diversas perspectivas. En conjunto, estos elementos contribuyeron a forjar una visión clara y un rumbo definido hacia el cual SMBO debía dirigir sus esfuerzos. El enfoque paso a paso, apoyado en la experiencia y orientado hacia la mejora continua, facilitó la transición y la adopción de esta mentalidad por parte de los equipos de manera relativamente fluida.

#### 4. Comunicar la visión

El compromiso de los principales socios y su pasión por la visión que estaban construyendo, junto con la inclusión temprana de los líderes de equipos, resultaron ser enfoques efectivos para transmitir la visión a toda la organización. Los socios estaban directamente comprometidos con este propósito y trabajaron en estrecha colaboración con cada nivel de la organización para garantizar que el mensaje fuera comprendido y aceptado de manera uniforme. Dado el tamaño reducido de la organización, se pudo considerar como una ventaja que facilitó esta evolución. Se estableció una comunicación abierta con todos los colaboradores y se abordaron cualquier malentendido, barrera o error que surgiera para transmitir de manera directa la visión y explicar por qué era necesario



mantener ciertos estándares en la ejecución, siempre destacando el impacto que los obstáculos tenían en el resultado final.

La alta implicación de los principales socios y líderes, al ser tan visibles en la búsqueda de este propósito, motivó al personal en general y fomentó un alto nivel de compromiso, lo que facilitó en gran medida la implementación exitosa. La metodología de prueba y mejora se convirtió en la principal herramienta para diseñar el producto final en esta etapa del proceso.

#### 5. Empoderar a los otros para actuar en la visión

El compromiso y el liderazgo ejemplar de los líderes del estudio tuvieron un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los colaboradores. El hecho de comprender cómo su trabajo contribuía a la cadena de valor les dio un sentido de empoderamiento y autonomía.

Un ejemplo concreto de este cambio fue el caso de María, quien antes desempeñaba tareas más operativas, como cargar las cobranzas y conciliar el banco con ellas. Sin embargo, después de la transformación, María no solo continuó con estas responsabilidades, sino que también se dio cuenta de la importancia de su papel en relación con el DSO general de la empresa. Empezó a monitorear de cerca la evolución del DSO de cada cliente y se convirtió en una voz proactiva para resolver cualquier retraso en el registro o la cobranza.

Cada equipo también comenzó a tomar decisiones más informadas sobre la prioridad de los casos y a seguir de cerca su cartera de clientes. Esto les permitió identificar nuevas oportunidades para expandir el relacionamiento con los clientes actuales y explorar servicios adicionales o la adquisición de nuevos clientes, todo ello con un claro entendimiento de la situación de cada cliente en particular.

#### 6. Planificar para y por la generación de ganancias a corto plazo

Una de las prioridades al estandarizar la información fue la comprensión de las acciones que podían mejorar los indicadores a un nivel mínimo que asegurara la sostenibilidad de SMBO. Las primeras mejoras implementadas estuvieron relacionadas con:

- La identificación y posterior cancelación de los clientes morosos que no habían sido reclamados.
- El reconocimiento de los casos que habían superado la antigüedad esperada debido a su complejidad.
- La determinación del período de días de ventas pendientes (DSO) en el cual SMBO podría operar eficientemente, mediante la organización de su cartera de clientes.
- La obtención de previsibilidad financiera mediante la proyección de flujos de fondos.

#### 7. Consolidar las mejoras y producir más cambios

El primer año se enfocó en establecer un mayor control sobre los ingresos de SMBO. Sin embargo, se presentaron diversos desafíos:

- Mejorar la recopilación y registro de los gastos, ya que previamente no se contaba con una visibilidad adecuada de estos.
- Determinar el punto de equilibrio necesario para operar, considerando los ingresos y los registros de egresos.
- Proyectar el crecimiento deseado para los períodos futuros y trabajar en la expansión de las ventas y la adquisición de nuevos clientes.

Estos objetivos se lograron con éxito hacia finales de 2018, no solo a nivel general, sino también en términos de rentabilidad por equipo y cliente. Este logro era inimaginable a comienzos de 2016.

#### 8. Institucionalizar los cambios en la cultura corporativa

Por último, en el último de los pasos que hace referencia a “Institucionalizar los cambios en la cultura corporativa”, John Kotter (Kotter, 2007, pág. 8), remarca en este punto dos situaciones particulares que permiten el desarrollo de este punto:

1. Articular conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo.
2. Crear planes de desarrollo de liderazgo y planes de sucesión consistente con el nuevo enfoque.

En relación al primer punto, es relevante subrayar la importancia de establecer conexiones sólidas entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo. En el período analizado (2016-2018), se puede afirmar que en SMBO no se logró desarrollar una cultura de innovación que promoviera de manera constante el cambio y la creatividad, en consonancia con las demás estrategias. Para fomentar una cultura de innovación, resulta crucial, siguiendo la perspectiva de Kotter, mostrar de manera sistemática cómo los nuevos enfoques, actitudes y comportamientos contribuyen de manera significativa a mejorar el rendimiento. En este contexto, no se permitió que los colaboradores, por iniciativa propia, establecieran las conexiones entre las acciones y comunicaciones que respaldaban ciertos cambios y los resultados obtenidos. Kotter hace hincapié en que en cada reunión del equipo de liderazgo se evalúe la eficacia de las acciones implementadas y se comunique de manera efectiva a todos los colaboradores. En el caso de SMBO, a pesar de compartir la visión al implementar los cambios, no se llevó a cabo una articulación coherente para comunicar de manera uniforme y corporativa el impacto de estos cambios en toda la organización. Aunque este aspecto se abordó en etapas posteriores, no formó parte de la estrategia principal durante la implementación de los cambios.

El segundo factor relevante que Kotter destaca para arraigar la cultura de la innovación es asegurarse de que la próxima generación de líderes sea activa representante de la nueva cultura. Para ello, resulta esencial que los criterios utilizados para promover a nuevos líderes reflejen los nuevos principios. Si la próxima generación de líderes no promueve estos comportamientos, es probable que los esfuerzos previos se diluyan.

Desde una perspectiva crítica pero constructiva, se puede afirmar que este segundo punto tampoco fue un componente fundamental en la estrategia de SMBO durante el período analizado. Aunque la visión inspiradora era promovida principalmente por los socios principales, quienes impulsaron la mayoría de los cambios, desarrollar las cualidades necesarias para fomentar el espíritu emprendedor e innovador en los futuros líderes debería ser una prioridad que SMBO podría abordar para seguir generando valor con sus propuestas futuras.

En conclusión, el liderazgo en la gestión de la innovación debería ser una parte integral de cualquier estrategia de cambio organizacional. Promover una perspectiva crítica del statu quo, buscar ejemplos exitosos en el entorno y cultivar el espíritu creativo e innovador en todos los colaboradores son acciones fundamentales para llevar a cabo exitosamente los cambios en cualquier organización.

## **Capítulo 5- “El activo más importante” – Como gestionar el conocimiento que ha adquirido la organización.**

### 5.1 Gestión del conocimiento aplicado a SMBO

#### 1. Procesos de Instrucción SMBO:

En lo que respecta a los Procesos de Instrucción en SMBO, la implementación y desarrollo del sistema de gestión llevó consigo la necesidad de estandarizar los procedimientos para la entrada de datos y garantizar la calidad requerida por la organización. Desde una perspectiva administrativa, se emprendió la tarea de mapear todos los flujos de trabajo relacionados con la recepción de documentación y su posterior registro en los sistemas.

Si se examina detenidamente el impacto de esta medida en el desarrollo de competencias, se priorizó evitar la especialización excesiva de las tareas entre los colaboradores en el ámbito administrativo. Con este propósito, se implementó una rotación temporal entre los colaboradores interesados, con el fin de fomentar la adquisición de nuevas habilidades y, al mismo tiempo, mitigar posibles carencias en términos de recursos y garantizar la continuidad de las operaciones.

#### 2. Acompañamiento y direccionamiento en lo cotidiano:

La organización (SMBO) reconoció la importancia de capitalizar sus experiencias y comprendió que la alineación era un elemento fundamental para permitir que sus equipos funcionaran de manera autónoma. Bajo el formato de "reuniones de alineación semanales", se lleva a cabo una revisión de la actuación de todos los equipos, se abordan las problemáticas actuales y se acuerdan las acciones a emprender en los próximos días. Este espacio resulta crucial para el desarrollo de los colaboradores, ya que en estas

sesiones se fomenta la contribución del conocimiento individual de cada miembro, así como la exposición de las incertidumbres que puedan surgir, que la organización, con su equilibrio en términos de aprendizaje y conocimiento, suele resolver para superar los obstáculos que la realidad plantea, como mencionamos anteriormente. Esta dinámica es conocida como "aprendizaje en equipo" según Peter Senge.

En lo que respecta a los nuevos ingresos o promociones, no se han establecido procesos formales de inducción, y se busca abordar estas cuestiones de manera informal, pero siempre con una actitud positiva y la buena disposición de los equipos, con el fin de garantizar un acompañamiento efectivo.

### 3. Seguimiento de las variables de salud organizacional en SMBO:

Un sistema que permite visualizar gráficamente en un formato de tablero de mando las variables más relevantes del negocio, favorece positivamente el seguimiento de la salud en el día a día. Sin embargo, el dato por sí solo carece de importancia cuando se analiza aislado del contexto que lo genera.

En el estudio de abogados, el 80% de la nómina está conformado por profesionales en derecho y carecen del conocimiento profundo necesario para realizar una correcta interpretación de indicadores de gestión y administración empresarial. En este sentido, SMBO comprendió la importancia de hacer que la información esté abierta y sea accesible para toda la organización. Trabajó en estrecha colaboración con los líderes de equipos para mejorar su comprensión de la gestión de las áreas bajo su responsabilidad, con el objetivo de empoderarlos en la toma de decisiones y fomentar la adopción de una visión compartida. Para lograrlo, se diseñaron tableros personalizados para cada líder, que presentaban indicadores directamente relacionados con sus resultados, al tiempo que permitían comprender su contribución al conjunto.

Otro aspecto relevante relacionado con el desarrollo personal experimentado en SMBO se refiere a la madurez alcanzada en la gestión de la información. El sistema de gestión, desarrollado a medida y perfeccionado con el tiempo, combinado con datos contextuales (que no involucran a todos los miembros de la organización debido a su naturaleza específica y emergente), demostró ser sumamente poderoso. En ciertos roles,

particularmente aquellos relacionados con las cobranzas y la interacción con los clientes, se planteó la posibilidad de ampliar las competencias. Los colaboradores que habían optado por esta expansión de responsabilidades asumieron la gestión de algunos casos y compartieron las ganancias de acuerdo a los resultados que lograron. Esta visión promovida por SMBO ofrece una serie de beneficios no solo en términos económicos, sino también al desafiar límites que quizás originalmente no habían sido considerados.

Es esencial destacar que no todos los colaboradores comparten un interés genuino en expandir su dominio personal, y en este sentido, resulta fundamental invertir recursos en identificar dentro de la organización quiénes están dispuestos y cómo trabajarán en el desarrollo de sus competencias.

Por último, es interesante resaltar la interacción de SMBO en el desarrollo de habilidades a través de la capacitación formal. Cuando una PyME se registra en Argentina, tiene acceso a diversos beneficios promovidos por el Ministerio de Producción, entre ellos, programas que facilitan el desarrollo de los colaboradores en colaboración con reconocidas universidades a nivel nacional e internacional. Las PyMEs pueden inscribir a sus colaboradores, y el Estado reconoce el costo como crédito fiscal que pueden deducir de sus obligaciones tributarias. Esta oportunidad representa una gran ventaja, ya que, de otra manera, muchos colaboradores no tendrían acceso a una formación de alto nivel debido a restricciones económicas. SMBO aprovechó este beneficio al inscribir a sus socios en el programa DPME (Dirección de pequeñas y medianas empresas)<sup>17</sup> de la Universidad Austral para sus socios, y ofreciendo otras opciones de interés para el resto de los colaboradores.

El desarrollo de estos tres elementos en SMBO ha llevado a la organización a transformarse en esencia en una entidad autogestionada. Aunque este aspecto no es el objeto de análisis en este trabajo, se considera apropiado realizar un comentario al respecto. En el año 2020, con la declaración de la pandemia por la propagación del virus COVID-19, surgió la necesidad de que las empresas migraran hacia el entorno digital para poder continuar sus operaciones. El hecho de que SMBO hubiera estado trabajando

---

<sup>17</sup> Para más información consultar <https://www.iae.edu.ar/es/Programas/DPME/Paginas/default.aspx>

en el desarrollo de esta visión de conocimiento para alcanzar un nivel de gestión casi autónomo hizo que esta transición no la tomara por sorpresa. La transición de tener una oficina física en pleno centro de Buenos Aires, donde la asistencia presencial de los colaboradores era diaria, hacia una gestión completamente digital, no tuvo un impacto negativo. Mientras muchas empresas se vieron obligadas a reinventarse en este aspecto, perdiendo meses de facturación y enfrentando costos ocultos, SMBO pudo realizar esta migración de manera natural. Esto le ha permitido mantener un nivel óptimo de facturación a lo largo de una de las cuarentenas más prolongadas en todo el mundo.

## 5.2 Espacios de mejora en SMBO en materia de conocimiento

En esta última iteración, se presentan algunas recomendaciones que podrían ser consideradas importantes para potenciar aún más el modelo:

- **Elaboración de un Mapa del Talento Organizacional:** Se podría implementar un proceso formal para identificar los intereses de carrera y desarrollo de todos los colaboradores. Esto incluiría la creación de documentación accesible a los líderes de equipos y la implementación de sistemas que promuevan la interacción entre líderes y colaboradores para seguir de cerca la evolución en este aspecto.
- **Implementación de un Proceso de Seguimiento del Desempeño:** Podría ser relevante establecer un acuerdo entre líderes y colaboradores sobre los resultados alineados con la estrategia organizacional que se esperan de cada colaborador en un período determinado. Esto no solo alinear las expectativas entre ambas partes, lo cual es fundamental en la visión de autogestión, sino que también proporcionaría claridad y ayudaría a identificar las habilidades que cada colaborador debe perfeccionar para lograr el impacto esperado.
- **Creación de un Sistema de Acompañamiento e Inducción para Nuevos Ingresos:** Se podría implementar una serie de procesos destinados a facilitar la integración de nuevos colaboradores en la cultura y los procesos organizacionales. Esto podría incluir un acompañamiento formal asignado por un período de tiempo limitado.
- **Establecimiento de Espacios de Comunicación Formal:** Sería beneficioso crear canales de comunicación más formales y estructurados, además de los correos electrónicos y la comunicación informal, donde los líderes de equipos puedan ser conocidos en profundidad. Esto permitiría comprender sus formas de pensar y actuar para inspirar a los colaboradores, así como articular de manera más efectiva la visión estratégica con la realidad.

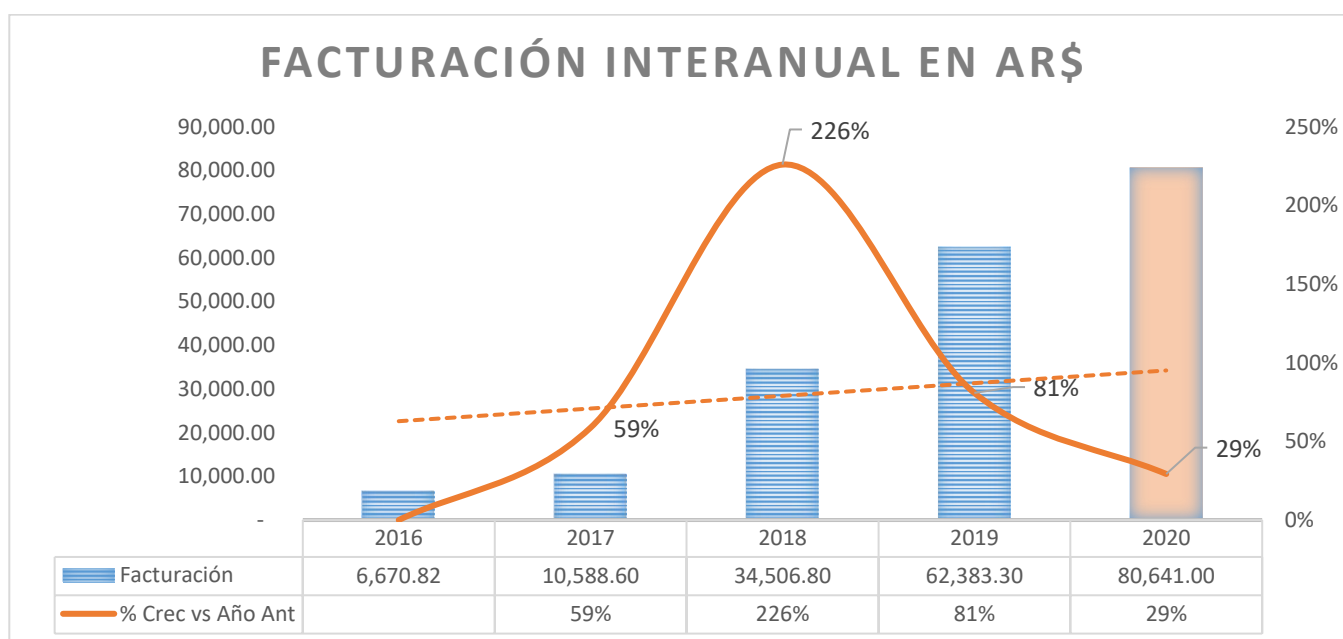


## Capítulo 6- “Lo que no puede faltar en gestión” – Una mirada al diseño de los indicadores más relevantes

### 6.1 Análisis de las principales variables del negocio en SMBO 2016 a 2020.

Basándose en el análisis efectuado en el contexto del marco teórico que aborda los lineamientos contables y de gestión operativa, en esta sección se procederá a realizar una selección de indicadores de datos recopilados en el período comprendido entre los años 2016 y 2020. El objetivo es aprovechar el considerable potencial que SMBO poseía y que comenzó a explorar mediante la fundamentación de sus decisiones en datos.

Ilustración 11- Facturación Interanual SMBO 2016 -2020



Fuente: Datos Facturación 2016-2020 –Recuperado de datos proporcionados por SMBO (Iguibejeres, 2016 - 2020)

El primer cuadro seleccionado para el análisis se refiere a la facturación, y la cifra se encuentra expresada en miles de pesos argentinos. En cuanto al análisis de la facturación, es importante resaltar que todos los años muestran un crecimiento positivo. Si bien esta información se encuentra en pesos, en Argentina para analizar el crecimiento, y evaluar si hay un crecimiento real, es necesario o bien ver el crecimiento deflacionado, o revisar otro indicador que pueda complementarlo para decir que el crecimiento es real. Por el

momento, apoyados en un promedio inflacionario que se ha tenido en los últimos años, se podrá asumir a priori, que el crecimiento se da cuando se supera el ratio de inflación, por ejemplo, para 2016, se puede inferir que hay un crecimiento cuando se supera el crecimiento del 41%. En la siguiente tabla se puede apreciar la inflación esperada para el período 2016-2020 (FocusEconomics, 2020):

**Ilustración 12 Sector Monetario y Financiero Argentina 2015-2024**

Annual Data	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Real Sector</b>										
Population (million)	43.1	43.6	44.1	44.6	45.1	45.6	46.1	46.6	47.1	47.6
GDP per capita (USD)	14,893	12,782	14,586	11,671	9,966	8,411	8,934	9,549	10,135	10,707
GDP (USD bn)	642	557	643	520	449	383	411	445	477	510
GDP (ARS bn)	5,955	8,228	10,645	14,606	21,650	27,314	42,283	60,701	81,345	104,557
Economic Growth (Nominal GDP, ann. var. %)	30.0	38.2	29.4	37.2	48.2	26.2	54.8	43.6	34.0	28.5
Economic Growth (GDP, ann. var. %)	2.7	-2.1	2.7	-2.5	-2.2	-11.5	5.3	2.6	2.5	2.4
Domestic Demand (ann. var. %)	4.2	-1.6	6.0	-3.7	-8.7	-14.1	6.5	3.1	2.7	2.4
Private Consumption (ann. var. %)	3.7	-0.8	4.2	-2.2	-6.6	-12.7	6.1	3.1	2.8	2.5
Government Consumption (ann. var. %)	6.9	-0.5	2.6	-1.7	-1.0	0.5	0.8	0.9	1.0	1.2
Fixed Investment (ann. var. %)	3.5	-5.8	13.4	-6.0	-16.0	-26.8	10.3	4.7	4.5	4.2
Exports (G&S, ann. var. %)	-2.8	5.3	2.6	0.5	9.0	-10.6	6.6	4.1	3.9	3.8
Imports (G&S, ann. var. %)	4.7	5.8	15.6	-4.5	-19.0	-18.6	11.4	6.2	5.0	3.8
Industrial Production (ann. var. %)	0.1	-4.5	2.5	-5.0	-6.3	-11.7	6.7	4.2	3.3	2.5
Unemployment (% of active population, aop)	7.1	8.4	8.4	9.2	9.8	13.6	12.5	11.4	10.3	9.2
Fiscal Balance (% of GDP)	-5.1	-5.8	-5.9	-5.0	-3.8	-9.3	-5.9	-4.7	-3.8	-3.0
Public Debt (% of GDP)	52.6	53.1	56.5	86.4	90.2	96.4	92.4	90.2	87.0	83.8
<b>Monetary and Financial Sector</b>										
Money (ann. var. of M2 %)	28.2	30.4	26.0	22.8	29.0	59.7	44.5	38.8	30.0	21.1
Monetary Base (ann. var. %)	34.9	31.7	21.8	40.7	34.5	52.2	44.9	38.6	29.6	20.6
Inflation (CPI, ann. var. %, eop)	26.9	41.0	24.8	47.6	53.8	38.7	45.9	37.2	29.8	22.5
Inflation (CPI, ann. var. %, aop)	26.7	41.2	27.7	34.3	53.5	43.1	45.9	38.4	31.0	23.6
7-Day LELIQ Rate (% eop)	33.00	24.75	28.75	59.25	55.00	38.73	38.58	32.84	27.39	21.94
Central Bank Badlar Rate (% eop)	27.25	19.88	23.25	49.50	40.31	33.48	35.41	29.05	23.63	-

Fuente: (FocusEconomics, 2020)

Salvo el año 2020, que fue en gran medida afectado por la crisis mundial del COVID'19, el resto de los años de facturación en SMBO se ubicó por encima del nivel de inflación.

En el cuadro, se destaca que el año 2020 se encuentra marcado en tono naranja. Esto indica que, al momento de llevar a cabo este análisis en octubre de 2020, se está considerando el presupuesto proyectado en lugar de los datos reales. Aunque a modo de información adicional, hasta la fecha (octubre 2020), la ejecución versus el presupuesto se sitúa en torno al 70%, dejando un poco más de dos meses para concluir un año particularmente desafiante.

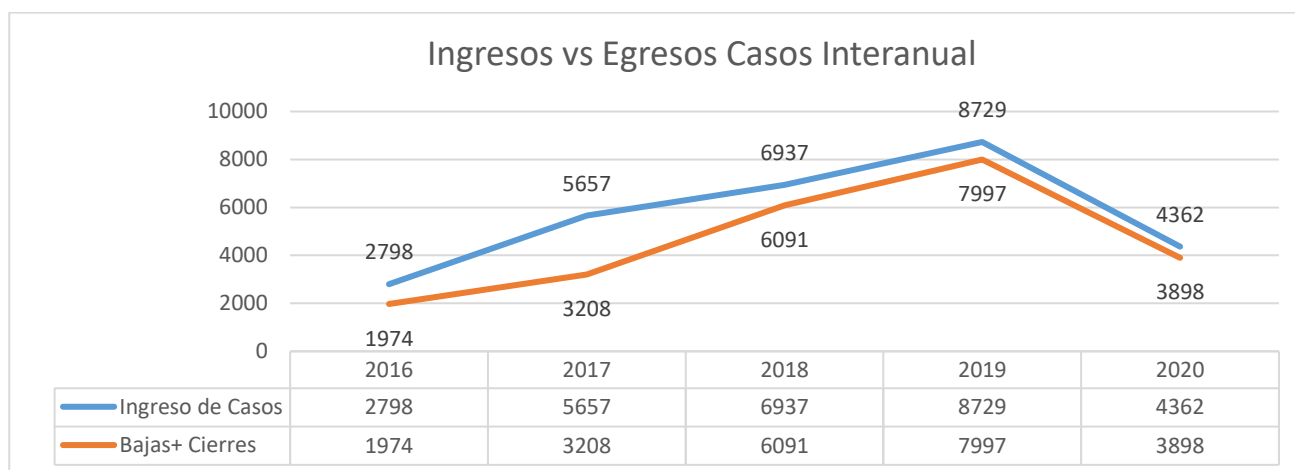
En cuanto a las conclusiones, una manera interesante de analizar datos basados en un período de tiempo es trazar una tendencia lineal, representada por la línea punteada en el gráfico. Esta línea con una pendiente positiva indica una tendencia alcista en esta medida.

A título informativo, es relevante mencionar que el nivel de madurez de los datos en SMBO permitió que recién en el año 2020 se pudiera trabajar con un presupuesto de ventas basado en una ambición traducida en un formato mensual que abarca el volumen esperado por tipo de casos y clientes. A partir del año 2020, toda la performance se mide en el sistema en comparación con estas cifras presupuestadas.

Otro acontecimiento relevante tuvo lugar en el año 2018. En comparación con el año precedente, el año 2018 evidenció un incremento en la facturación del 226%. Este aumento se atribuye a la expansión de la capacidad de gestionar casos de mayor complejidad después de dos años de mejora en la gestión de datos. Esto resultó en un cambio positivo en la mix de casos y un aumento significativo en el volumen de facturación.

Como se mencionó previamente, en Argentina, las cifras expresadas en moneda local deben ser ajustadas para considerar el impacto de la alta inflación y evitar un sesgo de crecimiento engañoso. Para contrastar la hipótesis de crecimiento, se presenta el segundo indicador relacionado con el ingreso y la reducción de casos:

Ilustración 13 Stock de Casos - Ingresos Egresos casos SMBO 2016-2020

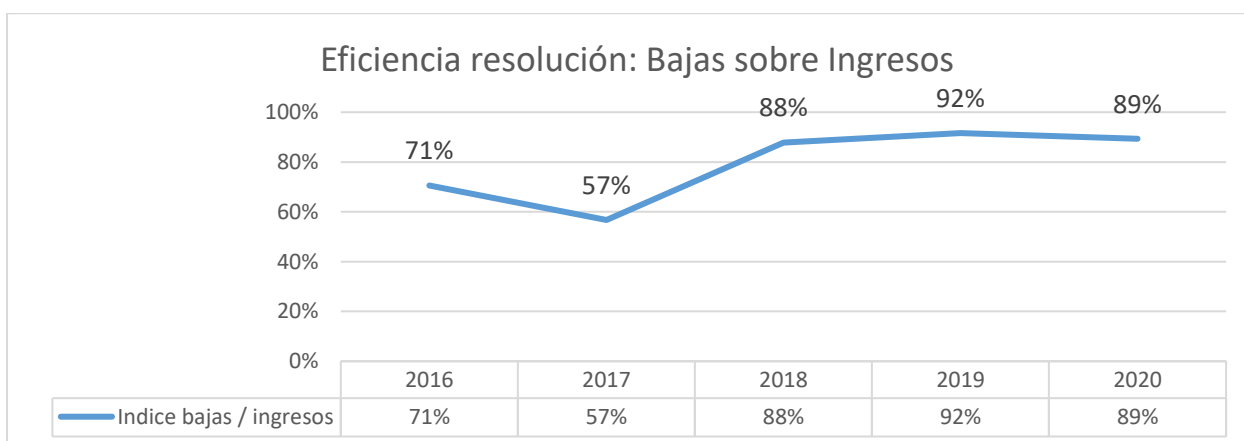


Fuente: Datos Facturación 2016-2020 –Recuperado de datos proporcionados por SMBO (Iguibejeres, 2016 - 2020)

Entiéndase como ingreso de casos, aquellos con los que el estudio comienza a operar, y con la “baja y cierres”, aquellos que, finalizados, pasan a la etapa de facturación del estudio. Este gráfico revela un crecimiento positivo notable entre los años 2016 y 2019.

Los datos correspondientes al año 2020 son datos reales hasta la fecha de octubre de ese año. Al trazar una tendencia, se puede apreciar un aumento en la cantidad de ingresos. En cuanto a las bajas y cierres de casos, esto nos permite analizar la capacidad del estudio para gestionar casos. En el año 2017, aunque se registra un incremento en las salidas de casos (de 1974 a 3208 bajas + cierres), en comparación con los ingresos se observa una disminución. Esto se debe a que en SMBO se identificó la necesidad de ampliar su capacidad para manejar un mayor volumen de casos y casos más complejos. Como resultado, el estudio tuvo que aumentar su fuerza laboral para hacer frente a este crecimiento. A partir de 2018, la situación se estabilizó nuevamente, en línea con el volumen de operaciones. Esto se puede analizar de manera más precisa utilizando un índice que mide el nivel de egresos en relación con los ingresos:

**Ilustración 14 Índice de Egresos sobre Ingresos**



**Fuente: Datos Facturación 2016-2020 –Recuperado de datos proporcionados por SMBO (Iguibejeres, Set datos de gestión SMBO - Elaboración propia, 2016 - 2020)**

En relación con lo expuesto en el cuadro anterior, se puede observar que la capacidad cayó al 57% en el año 2017, pero luego se estabilizó en un nivel cercano al 90% en los años subsiguientes, marcando un punto de equilibrio en la capacidad necesaria para mantener un crecimiento positivo.

El crecimiento también se refleja en una expansión de la cartera de clientes. En el siguiente cuadro se presenta la cantidad de clientes activos (clientes que estaban operando en el momento de la medición) a lo largo de los años analizados:

Ilustración 15 Evolución en cartera de clientes activos SMBO



Fuente: Datos Facturación 2016-2020 –Recuperado de datos proporcionados por SMBO (Iguibejeres, Set datos de gestión SMBO - Elaboración propia, 2016 - 2020)

Un dato curioso que se presenta en el análisis es que, al observar el nivel de crecimiento más alto que se evidencia en el año 2018 en los cuadros previos, también se observa, en contraste, que este año registra la menor expansión de clientes. Esto se relaciona con el trabajo realizado en la generación de relaciones más profundas y a largo plazo con clientes relevantes, y en la colaboración en una estrategia mutuamente beneficiosa.

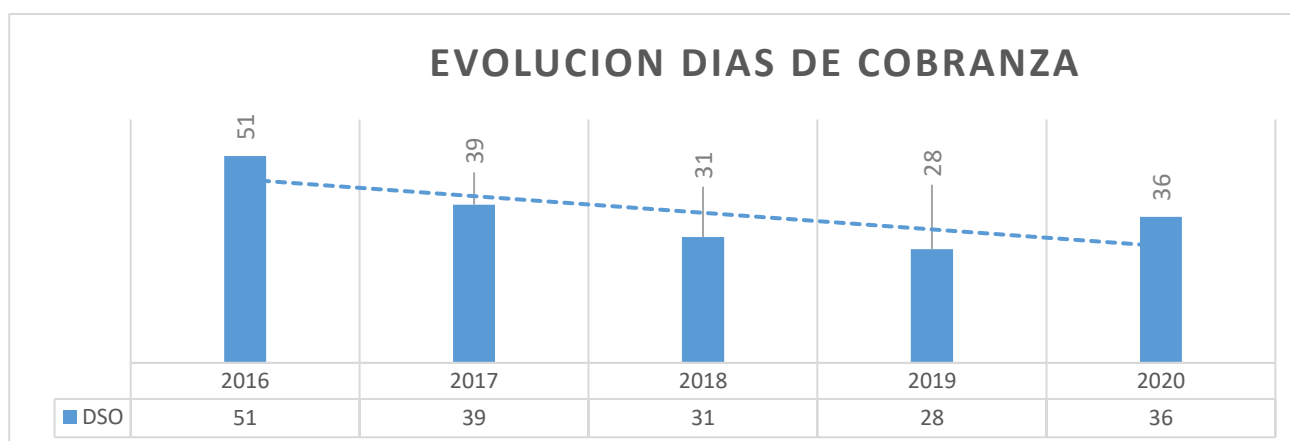
Cabe mencionar que el dato más impactante que se destaca aquí, y que resume cómo el enfoque en la gestión de resultados conduce a crecimientos palpables, es que, partiendo de operar únicamente con 5 clientes en el año 2016, se alcanzó un total de 32 clientes en el año 2020. Esto implica un incremento del 640% en la cartera en tan solo 5 años de operaciones.

En el análisis de la relevancia de las PYMEs en la economía argentina, se destaca cómo estas empresas surgen y cesan durante sus primeros años, en gran parte debido al contexto económico y financiero desafiante en Argentina. Es relevante mencionar la importancia de gestionar los aspectos relacionados con las cobranzas de manera precisa, permitiendo una vigilancia minuciosa para visibilizar y abordar cualquier inconveniente con prontitud,

facilitando la gestión de operaciones y manteniendo relaciones sólidas con los clientes, lo que permite planificar conversaciones constructivas y estratégicas para un futuro común.

En este sentido, se destaca la atención que SMBO otorga a este aspecto. Se priorizó en el estudio la realización de un seguimiento detallado de caso por caso, en particular de aquellos casos que habían sido cerrados, pero aún tenían pendientes de cobro. Inicialmente, se planteó un proceso de revisión individual para resolver los casos que, debido a diversos inconvenientes, aún presentaban esta situación. A continuación, se presenta la evolución del DSO o días de cobranza de SMBO entre los años 2016 y 2020 en el siguiente gráfico:

Ilustración 16 Evolución de los días de cobranzas de SMBO



Fuente: Datos Facturación 2016-2020 –Recuperado de datos proporcionados por SMBO (Iguibejeres, Set datos de gestión SMBO - Elaboración propia, 2016 - 2020)

Con un fuerte enfoque en las cobranzas, SMBO ha logrado reducir su ratio de 51 días en 2016 a 28 días en 2019, ganando así casi un mes (23 días) de liquidez. Recién en 2020, este indicador registra un aumento, pero es importante considerar el complicado contexto que se vivió durante este año debido a la pandemia del COVID-19, a pesar de lo cual se mantienen niveles financieros saludables.

En contraste con el DSO, se encuentran las obligaciones a las que SMBO debe hacer frente. La principal de estas obligaciones se relaciona con los salarios, los cuales, en el caso de los abogados, son variables y se estructuran como comisiones, representando el pasivo más significativo del estudio. En el momento de llevar a cabo la cobranza, el

estudio deduce el monto correspondiente a la comisión que percibe el abogado responsable del caso. El remanente se destina a cubrir los gastos fijos y a realizar aportes por parte de los socios.

Este enfoque ha permitido a SMBO disponer de solidez financiera para afrontar todas sus obligaciones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo, el cual, dadas las circunstancias del contexto argentino en el que opera, sería costoso y de difícil acceso.

## **Capítulo 7- Análisis organizacional – “No podemos resolver problemas empleando el mismo tipo de pensamiento que utilizamos cuando los creamos”**

### 7.1 SMBO para transitando su cambio cultural

Para comenzar este capítulo, se ha tomado prestada una frase de Albert Einstein. La frase en sí abarca un amplio espectro de significados y me lleva a reflexionar sobre cómo, en contextos desconocidos, novedosos o volátiles, es necesario desaprender y buscar la reinención para continuar avanzando.

Todos los conceptos desarrollados en los apartados previos permiten entender, si llevamos a cabo un análisis transversal de una organización, cuán cerca se encuentra de alcanzar lo que Gary Hamel denomina una "organización democrática". En el caso de estudio de SMBO, se evidencian algunos patrones que surgieron a partir de un cambio en su forma de gestión, acercándola a este modelo. La operación de la organización se fundamenta en los principios de confianza, transparencia, menor jerarquía y democracia, aprovechando la inteligencia y creatividad de las personas.

En el siguiente gráfico, se han planteado cada uno de los pilares mencionados anteriormente, y se realiza una valoración que varía de 1 a 10 para cada uno de ellos, donde:

- 1 = Posibilidad de Mejorar: Aún no implementado en la organización, pero con potencial de hacerlo si se establece como una prioridad en la gestión.
- 5 = En desarrollo: Se observan indicios parciales de su implementación, con seguimiento y compromiso por parte de los líderes organizacionales, estando cerca de convertirlo en una realidad.
- 10 = Totalmente aplicado: Forma actualmente parte de las prácticas habituales de la organización.

Ilustración 17 - Análisis de SMBO para convertirse en una organización democrática



Fuente: Elaboración propia

Si se observa el gráfico, se aprecian aspectos que se encuentran debidamente establecidos, mientras que otros ofrecen la posibilidad de ser formulados como políticas que definan la operativa de SMBO.

Para justificar las calificaciones otorgadas a cada pilar, se ha efectuado una valoración subjetiva por parte del autor de este trabajo, fundamentada en la experiencia y el análisis realizado con el estudio SMBO.



1. *Asegurar que el trabajo de la dirección sirva para un propósito social más elevado.*

El concepto propuesto por Kotter, que implica la creación de un valor compartido con la sociedad, orientado no solo a satisfacer las necesidades de los clientes, sino también a las de la comunidad, se encuentra en proceso de desarrollo. SMBO ha implementado un programa de responsabilidad social que se traduce en actividades a favor de la sociedad, como la prestación de servicios pro bono y la realización de diversas acciones de carácter social y solidario. En ocasiones, en empresas de menor envergadura, estos aspectos pueden resultar más desafiantes de abordar, aunque en el caso de SMBO, forman parte de las prioridades comerciales.

En el último año, gracias a la consolidación de datos a lo largo de varios años, SMBO ha comenzado a identificar patrones de comportamiento que brindan indicios para la detección de posibles fraudes. Esta información se revela de gran valor tanto para el estudio como para sus clientes. Esta perspectiva puede ampliarse para abordar el concepto de valor compartido propuesto por Kotter, buscando contribuir a la sociedad. Por ejemplo, podrían colaborar con el sistema judicial para desarrollar mecanismos más efectivos que desalienten los fraudes y reduzcan la incidencia de delitos relacionados con reclamos falsos. Además, en el ámbito de la educación, SMBO podría enfrentarse a la escasez de profesionales especializados en riesgos y seguros en el futuro. Para mitigar esta escasez, podrían establecer acuerdos con universidades para ofrecer capacitación en esta área y, eventualmente, contratar a graduados especializados en la materia.

2. *Crear una democracia de la información*

A medida que SMBO se adentraba en la implementación de su sistema de gestión, se percataron de que todo el equipo requería acceso a la información a fin de potenciar su influencia en las decisiones cotidianas. Como se ha mencionado en secciones previas, todos los equipos pueden dar seguimiento al rendimiento individual de su equipo y al desempeño general del estudio a través de tableros en línea disponibles para toda la organización. Este enfoque ha facultado a los empleados para adentrarse en la identificación y presentación de propuestas de mejora en diversas áreas, lo que ha resultado en una aceleración de los plazos de ejecución y cierre de los casos.

### *3. Ampliar el alcance de la autonomía de los empleados*

En la organización de SMBO, se observa la existencia de básicamente tres niveles jerárquicos:

- 1) Socios principales del estudio
- 2) Líderes de equipo
- 3) Abogados y equipo de soporte

A lo largo del período analizado, se ha requerido que el equipo se reinventara, creciera y se adaptara. Durante ese proceso de adaptación, muchos roles se redefinieron, mayormente en respuesta a la gran demanda que fue experimentada. En el año 2017, se llegó a un techo en la capacidad del estudio. Como resultado, muchos abogados se vieron obligados a ir más allá de sus responsabilidades laborales habituales, y los empleados administrativos fueron rotando para aprender otras funciones que no solían ser parte de sus tareas convencionales. Esto permitió que, en la actualidad, muchos de ellos hayan desarrollado una visión holística de cómo opera el estudio y sean capaces de desenvolverse de manera autónoma. Los líderes, en sus actuales roles, aportan orientación, transmiten cuál es la ambición que el estudio busca alcanzar y desafían al equipo a superar sus propios límites, en función de sus deseos de desarrollo o de sus habilidades.

Semanalmente, se llevan a cabo reuniones de alineamiento (como ya se ha mencionado anteriormente) entre los socios y los líderes de equipo, con el propósito de establecer cuáles serán las prioridades de los próximos días que deben ser comunicadas al equipo, y para compartir el desempeño de las acciones ya cerradas, con el fin de buscar oportunidades de mejora en el futuro.

Es importante señalar que, en el año 2020, en el contexto de la pandemia y sin la posibilidad de asistir físicamente a las dependencias, esta práctica, que ya se venía ejercitando, se potenció y se sometió a prueba para asegurar la continuidad de las operaciones diarias. El gran desafío de dirigir un estudio con aproximadamente 50 colaboradores en un formato 100% virtual se materializó. Cuando se realiza un balance general y luego de haber escuchado de muchas empresas que permanecieron inactivas durante meses debido al contexto, SMBO pudo superar este obstáculo sin afectar la

continuidad del negocio, constituyendo una prueba fehaciente de la autonomía que poseía cada uno de los colaboradores para continuar con sus actividades.

En el futuro, SMBO podría considerar la posibilidad de orientarse hacia esquemas de trabajo por células y de eliminar un nivel jerárquico con el fin de promover una mayor participación de los extremos superiores e inferiores de la organización.

#### *4. Desatar aún más la imaginación humana*

La visión inspiradora, en su mayoría, fue promovida por los socios principales, quienes encabezaron las primeras iniciativas de cambio. Sin embargo, la tarea de preparar al conjunto de colaboradores para que adquieran las cualidades "creativas" necesarias que fomenten el espíritu emprendedor e innovador debería ser una característica intrínseca no solo de SMBO, sino de cualquier organización que aspire a perdurar de manera sostenible en el tiempo. Se confía en la capacidad de los socios para transmitir entusiasmo y curiosidad a todos los colaboradores. En la actualidad, podrían otorgarle un marco formal a esta práctica, instaurando rituales que propicien el espacio para la generación de ideas o capacitando al personal en el desarrollo del pensamiento crítico. Sin lugar a dudas, esta es una práctica que requiere ser continuamente revisada y, cuando se lleva a cabo, puede ser enriquecida mediante desafíos estimulantes planteados por aquellos que idearon la visión, a fin de motivar a ir más allá de lo convencional. Se considera de gran importancia fortalecer estos rituales con el fin de cultivar una aproximación a los temas con un enfoque crítico y fomentar la exploración de enfoques alternativos y más eficientes (más rápidos y con menos recursos) para materializar dichos conceptos.

#### *5. Ser responsable ante sus colaboradores*

Este punto ha sido calificado como "en vías de desarrollo". Como se expone en el capítulo de gestión del conocimiento, SMBO aún tiene margen para perfeccionar esta política y arraigarla firmemente en la cultura organizacional. Existe una clara disposición y voluntad entre todos los colaboradores que desempeñan roles de liderazgo, y el ambiente que prevalece en la organización es muy positivo. Un indicio de esto es la prácticamente nula rotación de personal en los últimos cuatro años. La comunicación va más allá de los

protocolos formales, y podría describirse como de "puertas abiertas", dado el estrecho vínculo que mantienen los socios principales con todo el personal.

Para elevar la calificación de este aspecto, SMBO debería enfocarse en cultivar la cultura necesaria para promover esta práctica en instancias más allá de la informalidad, respaldando a los líderes que ya poseen habilidades de escucha activa y empatía, y brindando apoyo a aquellos que necesitan trabajar en algún aspecto para alcanzar la maestría en este ámbito. Esto se lograría a través de su implementación como parte de los rituales que gobiernan las actividades diarias. Un desarrollo sólido de esta habilidad permitiría a la organización mapear los talentos y los intereses profesionales de sus colaboradores, y elevar el dominio personal de cada uno de ellos. El desarrollo de estos dominios conduciría a SMBO hacia un aprendizaje colectivo, que, respaldado por una sólida política de innovación, contribuiría a generar nuevas y diversas oportunidades para la expansión continua del estudio.

#### *6. Trabajar en equipo y buscar consenso*

SMBO se encuentra actualmente en proceso de expansión de este punto. Desde una perspectiva profesional, el 80% de su plantilla está compuesta por abogados profesionales, mientras que el restante 20% está conformado por personal de apoyo administrativo. Los equipos se organizan principalmente en función de la cartera de clientes, y el punto de confluencia entre ellos se materializa en las reuniones de alineamiento que se llevan a cabo semanalmente entre los líderes y socios del estudio. Esta práctica se ha fortalecido notablemente durante el período de la pandemia en 2020, con el objetivo de incrementar el diálogo, el consenso y la autonomía en la gestión. Ha evolucionado al punto de convertirse en un ritual institucional, y tanto los líderes como los socios se sienten cómodos destinando medio día a revisar el estado de todos los casos activos, concebir nuevas estrategias y determinar los pasos a seguir.

Considerando una posible expansión de esta práctica a un nivel más amplio, sería adecuado crear espacios que permitan la participación de todos los colaboradores, con el fin de fomentar la diversidad de ideas y soluciones propuestas. En la actualidad, en grandes empresas se implementan metodologías ágiles que buscan, a través de equipos

multidisciplinarios, diseñar soluciones a medida para problemas específicos. Sería altamente interesante incorporar este tipo de enfoques en organizaciones que, como se proyecta en el caso de SMBO, disponen de apertura y flexibilidad en sus recursos para implementar estas prácticas.

#### *7. Motivar intrínsecamente:*

Como se detalló en el capítulo sobre gestión del conocimiento, tener un mapeo claro del talento dentro de la organización, comprender los intereses profesionales y promover el desarrollo es un aspecto fundamental para que la organización continúe su expansión. SMBO requiere formalizar los procedimientos no solo para identificar estos intereses entre sus colaboradores, sino también para implementar un esquema de desarrollo y aprendizaje colectivo. A lo largo de los últimos años, que han estado marcados por cambios significativos, SMBO ha explorado diversas estrategias para cultivar el interés en asumir diversas responsabilidades. Un ejemplo de esto se ha observado en los colaboradores del personal administrativo. Durante el último año, se ha fomentado que vayan más allá de las tareas puramente administrativas y comiencen a gestionar casos de menor complejidad, aprovechando el conocimiento que han adquirido en áreas que no requieren una experiencia técnica profesional extensa y cuyas soluciones son relativamente sencillas.

La motivación puede surgir en diversas formas. Se considera que las habilidades necesarias para llevar a cabo este tipo de conversaciones formales y recurrentes son parte de las cualidades inherentes a los líderes y socios. A través de conversaciones estructuradas y repetidas, estos profesionales pueden ejercer una influencia significativa en el desarrollo de cada uno de los colaboradores.

#### *8. Generar una visión y valores compartidos*

SMBO ha comprendido que, para consolidar su imagen tanto interna como externamente, es esencial priorizar y definir cuál será su propósito futuro. Esto se basa en el descubrimiento de un potencial de crecimiento que, hasta antes de 2016, no tenían la

certeza de cómo materializar. Con el crecimiento que comenzaron a experimentar, revisaron y plasmaron su visión y misión de la siguiente manera:

Visión:

"Ser líderes en modelos de gestión basados en resultados, caracterizados por un riguroso análisis de casos, habilidades de negociación y una estrategia sólida en la administración de extensas carteras de litigios; con la tecnología y la innovación como nuestros aliados fundamentales."

Misión:

“TRABAJANDO EN EQUIPO

- Implementando las herramientas que nos brinda la tecnología
- Transitando el camino con lealtad entre los socios y sus colaboradores, transformando el trabajo en un motivo de disfrute
- Formando personas especializadas y creativas
- Promoviendo un justo equilibrio entre la actividad profesional y el desarrollo familiar de nuestros colaboradores
- Escuchando a las nuevas generaciones, siendo flexibles al cambio
- Destacando la calidad humana como punto fundamental para el desarrollo dentro de la organización.

CON LOS CLIENTES

- Siendo confiables y previsibles para seguir creciendo junto a ellos
- Innovando en la propuesta de servicios para mejorar sus resultados
- Actuando con compromiso frente la industria del juicio para reducir sus efectos nocivos."

Estos conceptos ya están definidos. La perspectiva de la misión, con un enfoque primero en los empleados y luego en los clientes, subraya cómo SMBO valora a su capital humano, promoviendo su desarrollo y equilibrio entre la vida profesional y personal. Además, desafía a que las tareas rutinarias se conviertan en desafíos diarios que generen motivación. Así, se fomenta la aplicación de valores al tomar decisiones, priorizando lo humano por encima de lo comercial.

## Conclusiones

A lo largo de la presente investigación, se han explorado diversas facetas que han permitido adentrarse en profundidad en la estructura, contexto y recursos que caracterizan la operativa actual y las proyecciones futuras de SMBO. De esta manera, se ha dado cumplimiento a los objetivos previamente delineados al inicio del estudio. Se ha profundizado en aspectos fundamentales que delimitan el camino de la organización hacia su futuro.

Asimismo, se recurre a una cita de William Ellet, destacado autor y docente universitario especializado en el análisis de casos, que plantea la siguiente interrogante: "¿Ha valido el esfuerzo del cambio descrito en el caso?" (Ellet, 2007). Esta pregunta, enmarcada en el contexto de la presente investigación, ofrece una perspectiva crucial para evaluar la eficacia y relevancia de las transformaciones que ha experimentado SMBO en su búsqueda de la excelencia y el crecimiento sostenible.

Esta interrogante se vincula con el hallazgo principal, al cual se ha aportado objetividad mediante el análisis de datos a lo largo del tiempo y la contribución de autores de referencia en cada uno de estos campos. A través de este análisis, se puede afirmar que el problema original, relacionado con cómo una PYME que se comprometió a llevar a cabo la implementación sistémica para tener el control de su gestión, incorporando diferentes aspectos en su estrategia empresarial que involucran visibilidad, transparencia, innovación, talento y conocimiento, logró alcanzar un crecimiento sostenible y sostenido a mediano plazo. El caso que se ha desarrollado aquí se refiere a una empresa en particular, y sería inapropiado extender un solo caso al universo de organizaciones. Sin embargo, se puede afirmar de manera concluyente que este tipo de herramientas, sin necesidad de una implementación integral, sino eligiendo los aspectos a los que la organización es más sensible, se ha revelado como una herramienta poderosa que ha mejorado significativamente la productividad de la empresa, aprovechando la información existente y mejorando las interacciones entre todos los actores para tomar decisiones más ágiles y con un mayor impacto, especialmente en contextos económicos volátiles y altamente inflacionarios, como es el caso de Argentina.

Otro aspecto crucial se relaciona con el rol de los líderes en la organización. Todos se encontraban convencidos del camino a seguir y han transmitido la estrategia con ejemplos y pasión a los diferentes niveles, generando un compromiso y un propósito común hacia la misma meta. La obtención de resultados positivos en un período tan corto, como fue el primer año en el caso de SMBO, ha dado forma a una especie de "círculo virtuoso" que ha empoderado y convencido a los líderes de la necesidad de mantener la misma dirección y continuar profundizando, ya sea a través de la educación formal profesional de posgrado o mediante la exploración de nuevos límites con la generación de alianzas con los principales clientes para un mejor posicionamiento en el mercado de seguros, lo que ha generado una ventaja diferencial que los coloca como potenciales nuevos clientes.

Mediante un análisis exhaustivo del contexto económico y financiero en el que operan las PYMES en Argentina, se ha buscado demostrar la extrema relevancia de asignar recursos, antes de proceder con cualquier ejecución, a la definición estratégica de la posición deseada para la empresa, su propósito y la alineación de todos los recursos humanos en pos de colaborar con dicho propósito. En este caso, SMBO fue capaz de identificar, en la propuesta inicial, las variables clave que no podían ser pasadas por alto, con el objetivo de garantizar la continuidad de las operaciones empresariales. Esto se centró en comprender cómo mantener un crecimiento real, sin que quedara enmascarado por la inflación, mediante el seguimiento de las ventas y la validación de la eficacia en la gestión de cobranzas, asegurando así el flujo de efectivo necesario para no solo mantener las operaciones diarias, sino también evaluar posibles inversiones destinadas a mejorar la productividad y sostenibilidad del negocio.

El grupo de organizaciones denominadas "Empresas de rápido crecimiento," según la definición del GPS de empresas del Ministerio de Producción citado en este estudio, se caracteriza principalmente *por su capacidad para adaptarse a un entorno en constante cambio. Esto se debe a su versatilidad y capacidad de adaptación, que se logra mediante la rápida innovación y la priorización de inversiones destinadas a mejorar la calidad de sus productos o la adopción de nuevas tecnologías que aumenten su productividad*". Se puede afirmar que SMBO se encuentra dentro de esta categoría, ya que presenta las características mencionadas y, utilizando herramientas sencillas, ha encontrado la vía para aprovechar al máximo su potencial.



Siguiendo la propuesta de William Ellet para el enfoque del marco teórico y el análisis de las conclusiones, el primer objetivo que se planteó estaba relacionado con el Análisis Organizacional. En dicho diagnóstico, se buscó la identificación de los recursos y áreas críticas que, en el antiguo modelo de operación del estudio, no resultaban adecuados para avanzar hacia un nivel superior de gestión. Al analizar la historia y la composición de los miembros, se pudo observar un fenómeno común que afecta a muchas PYMEs en su etapa de creación: la participación de miembros de la familia en el seno de la empresa.

En el caso de SMBO, se identificó la presencia de familiares de los principales socios en la estructura organizativa. Es posible afirmar que los tres factores principales de fracaso en organizaciones con la participación de miembros familiares, según los señalados por Doderó, estaban presentes en SMBO. El cambio de mentalidad que la organización buscaba implementar necesitaba estar respaldado por tecnología que permitiera una interpretación pertinente y oportuna de la situación al momento de tomar decisiones. El enfoque tradicional de procesar la información de manera asincrónica y aislada podría haber sido uno de los puntos críticos que llevó a SMBO a considerar un cambio significativo en su enfoque de la gestión organizativa y a adoptar sistemas que ofrecieran información en tiempo real para obtener una visión más integral de la empresa.

La cita anterior del dato del GPS de empresas de rápido crecimiento del Ministerio de Producción no fue seleccionada al azar. Se relaciona directamente con la gestión de la innovación y el conocimiento, que fueron los temas abordados en nuestro segundo objetivo. Este objetivo tenía como propósito responder a la pregunta sobre cómo se debían gestionar la innovación y el conocimiento para garantizar que la información estuviera disponible en las manos adecuadas en el momento oportuno para la toma de decisiones.

Inicialmente, el enfoque en SMBO se centró en el desarrollo de una solución tecnológica. No obstante, como se destacó en los párrafos anteriores, era esencial trabajar en la creación de una estrategia de cambio que promoviera una nueva mentalidad en la organización. Al analizar el trabajo de Kotter en su artículo "¿Por qué los esfuerzos de transformación fallan?" (Kotter, 2007), que detalla ocho características cruciales para llevar a cabo con éxito los esfuerzos de transformación, se puede afirmar que la organización transitó con éxito los primeros siete puntos. Estos puntos explican en gran

medida por qué considero que este caso de estudio es un éxito en su transición hacia una organización orientada a datos.

El punto más débil identificado en la implementación del proceso descrito por Kotter se relaciona con la institucionalización de nuevos acuerdos. Esto implica la necesidad de establecer mecanismos que faciliten la conexión entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo, así como la creación de planes de desarrollo de liderazgo y sucesión que estén en línea con el nuevo enfoque.

El abrazo a la innovación no es un evento puntual, como el lanzamiento de un nuevo producto, sino un proceso continuo que debe construirse y mantenerse a lo largo del tiempo. Para lograrlo, es esencial fortalecer los procesos de formación entre los líderes de equipos, brindar espacio en las agendas para fomentar la innovación y mantener una comunicación fluida sobre las expectativas y la evolución del proceso hacia un objetivo superior. En resumen, esto se alinea con la definición de Gary Hamel de crear un "clima de innovación". Esto implica la adopción de herramientas de innovación, la generación de oportunidades para el pensamiento sin restricciones, la eliminación de juicios al evaluar nuevas opciones, la demostración de apetito por ideas no convencionales, el reconocimiento de los innovadores y la celebración de los "pequeños fracasos". También implica actuar como mentor de equipos de innovación, contratar y promover la creatividad, eliminar obstáculos burocráticos que obstaculicen la innovación y comprender y aplicar los principios de una implementación ágil.

En resumen, estos elementos contribuyen a abordar el desafío pendiente de institucionalizar la innovación en SMBO. Por lo tanto, se recomienda enfáticamente evaluar y llevar a cabo su implementación para continuar respaldando la evolución de SMBO en un entorno volátil y cambiante como el de Argentina.

En concordancia con el segundo objetivo, también se ha analizado la gestión del conocimiento en SMBO, explorando cómo la organización planea capitalizar la trayectoria y los aprendizajes generados en todos los niveles para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. En este análisis, se ha utilizado el concepto de "organización inteligente" de Peter Senge, como se presenta en su libro "La quinta disciplina" (Senge,

1991) . Este enfoque considera a todos los colaboradores como aprendices, sin importar su jerarquía. SMBO desempeñó un papel destacado en este aspecto, impulsado en parte por la implementación del nuevo sistema de gestión. La herramienta en sí misma exigió una revisión y validación de los acuerdos entre la organización y los colaboradores para transformarse en una organización orientada a los datos. En este sentido, a través de un diagnóstico que identificó los principales desafíos y puntos de dolor, se llevó a cabo una reingeniería de procesos para abrazar el cambio que se avecinaba.

Otro aspecto relevante que se abordó fue la descentralización de las responsabilidades, con el objetivo de evitar la centralización del manejo de ciertos temas o áreas por parte de un único colaborador. Esto garantizó el funcionamiento continuo en caso de que alguna persona no estuviera disponible.

En cuanto al acompañamiento y la dirección de las actividades cotidianas, se fomentó el empoderamiento y la autonomía, y se estableció un ritual de alineamiento semanal para revisar y definir las prioridades. Esto se alinea con lo que Peter Senge denomina "aprendizaje en equipo", ya que permite a los individuos expresar posibles inquietudes y la organización, como una suma de individuos, responde a través de su conocimiento y aprendizaje, compensando las carencias.

Por último, en lo que respecta al seguimiento de las variables de la salud organizacional, la implementación de un tablero de mando con las principales variables no solo del negocio, sino también de los equipos, de manera abierta, dinámica y en línea, fue un componente crucial que favoreció la exitosa implementación de este punto. Como organización, SMBO permitió que cada uno de sus colaboradores desarrollara y alcanzara un dominio personal con esta nueva concepción de la información. Esto, combinado con datos recopilados del entorno, les permitió comprender el impacto en el conjunto. Se ha mencionado el caso de una persona que originalmente se encargaba únicamente del registro y conciliación de las cobranzas. Después de todas las transformaciones vividas, esa misma persona no solo continuaba con su tarea habitual, sino que ahora tenía un conocimiento mucho más profundo que le permitía comprender cómo las situaciones individuales impactaban en el conjunto, como, por ejemplo, cómo el bajo rendimiento de un cliente afectaba el indicador de cobranzas total. Esto le ha permitido tomar medidas

concretas en la planificación del flujo de fondos de manera más efectiva, lo cual destaca la importancia de la gestión del conocimiento y la implementación de estrategias de empoderamiento en una organización en evolución.

La suma de estos tres puntos implementados con éxito en SMBO permite caracterizar a la organización como "autogestionada". Esta capacidad le ha proporcionado una ventaja significativa, especialmente en el contexto de la pandemia global de 2020, ya que le permitió seguir operando sin los obstáculos que muchas otras organizaciones enfrentaron.

Sin embargo, en el ámbito del conocimiento, aunque SMBO ha avanzado con éxito en la capitalización de la experiencia y el aprendizaje para convertirse en una organización inteligente y autogestionada, aún existe margen de mejora en los siguientes aspectos:

1. Generar un mapa de talento organizacional para detectar formalmente los intereses de desarrollo de los colaboradores y buscar articular el alcance de su dominio personal con el aprendizaje colectivo de la organización. Esta información debe ser accesible a los líderes de cada equipo.
2. Tener procesos formales donde queden plasmados los desempeños y evolución de los colaboradores, para que la organización pueda determinar los espacios de mejora y pueda enfocar los esfuerzos para reducirlos.
3. Generar sistemas de acompañamiento e inducción de nuevos ingresos, para buscar el alineamiento personal con la organización y que se produzca el crecimiento en forma conjunta con la interacción de ambos.
4. Generar canales o espacios de comunicación por fuera de la conversación informal para que la visión estratégica sea conocida por todos, y que puedan conocer cuál es la percepción de los líderes en cuanto a la evolución en general.

Para concluir la discusión sobre innovación y conocimiento, es relevante señalar que, en muchas ocasiones, los cambios impulsan a las organizaciones a abordar estos temas. Algunas organizaciones pueden navegar el cambio con relativa facilidad, ya sea por intuición o experiencia acumulada, pero en muchos casos, enfrentan dificultades considerables. Solo unas pocas organizaciones tienen la innovación y el conocimiento formalmente institucionalizados como pilares estratégicos en sus políticas a corto y largo

plazo. La historia de las grandes organizaciones que perduran a lo largo del tiempo, incluyendo aquellas clasificadas por el Ministerio como empresas de rápido crecimiento, revela que ambas disciplinas están arraigadas en su ADN de manera transversal. Esto les ha permitido no solo subsistir, sino también reinventarse a lo largo de los años. En consecuencia, todas las organizaciones deberían asignar recursos para desarrollar tanto la innovación como el conocimiento si desean garantizar un crecimiento sustentable en el futuro.

En el tercer objetivo, se plantea la necesidad de medir la gestión no solo desde una perspectiva cuantitativa, sino también considerando indicadores cualitativos que proporcionen una visión completa de la dinámica del negocio.

El análisis de los indicadores de gestión ha confirmado la solidez del crecimiento de SMBO en el contexto analizado. Una conclusión fundamental de este caso es cómo la adopción de una gestión basada en datos tuvo un impacto inmediato. A partir del año 2016, cuando se implementó esta nueva gestión, se observa un pico significativo en 2018, con un aumento del 226% en la facturación en comparación con el año anterior. Este indicador resalta la capacidad de gestión necesaria por parte del estudio. Cuando las curvas de crecimiento y capacidad se separan, se evidencia la ocasión en que el estudio recibió más casos de los que podía gestionar, especialmente en el año 2017, lo cual se normalizó en los años posteriores.

En resumen, se puede concluir que SMBO experimentó un crecimiento sostenido durante el período analizado y pudo responder a este crecimiento mediante una ampliación de su capacidad. Lo más notable es el impacto inmediato de la implementación de la gestión basada en datos, que generó un crecimiento de dos dígitos interanuales en el corto plazo, desafiando las limitaciones previas y consolidando su éxito hasta la fecha. Además, se destacan otros indicadores que respaldan esta conclusión. Uno de ellos es la expansión de la cartera de clientes en un 640%, pasando de 5 clientes activos en 2016 a 32 en 2020 en tan solo 5 años de gestión. Uno de los aspectos más destacados es el monitoreo y gestión de las cobranzas, que permitió reducir el período de cobranza de 51 días en 2016 a un mínimo de 28 en 2019. Incluso en un año desafiante como 2020, los días de cobranza solo aumentaron a 36. Esto significa que la organización puede autofinanciarse con un

diferimiento de pago apenas superior a un mes, sin necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento.

Por último, en términos cualitativos, la visibilidad y transparencia de la información sobre el rendimiento de los equipos fomentó una "sana competencia" al establecer estándares para el stock de casos, el tiempo de resolución y el tiempo de cobranza. Esto alivió la carga de gestión individual y elevó la eficiencia de los recursos humanos al permitir una visión global y comparativa para la toma de decisiones estratégicas.

A modo de resumen, se presenta un cuadro con la comparación de los principales indicadores para apreciar la evolución del negocio:

**Tabla 3.1 - Cuadro Resumen con los principales indicadores de gestión y su evolución en el tiempo estudiado**

<b>Indicador</b>	<b>Período Analizado</b>	<b>Situación Inicial</b>	<b>Situación Final</b>
<i>Cantidad de clientes Activos</i>	2016 – 2020	5	32
<i>Días de Cobranza</i>	2016-2019	51	28
<i>Crecimiento en implementación de sistema</i>	2017	59%	
<i>Crecimiento con sistema 100% implementado</i>	2018	226%	
<i>Cantidad Ingreso de casos</i>	2016-2018	2798	6937
<i>Cantidad Baja de casos (cierre y facturación)</i>	2016-2018	1974	6091

Tabla 4 - Cuadro Resumen con la evolución en el tiempo

Indicador	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Crecimiento Facturación en ARS</i>		59%	226%	81%	29%
<i>Cantidad de clientes</i>	5	13	16	21	32
<i>Ingreso de Casos</i>	2798	5657	6937	8729	4362
<i>Cierre de Casos</i>	1974	3208	6091	7997	3898
<i>DSO</i>	51	39	31	28	36

El cuarto objetivo relacionado con el liderazgo en el contexto actual no se limita a la fidelización de un grupo de colaboradores, sino que también aborda un cambio fundamental en la mentalidad que las organizaciones deben adoptar para asegurar su sostenibilidad en el futuro. Profundizando en los conceptos de Peter Senge y Gary Hamel, es evidente que SMBO ha aprovechado este cambio en diversas dimensiones para implementar o fortalecer los aspectos delineados por Hamel. Entre los aspectos más relevantes que SMBO ha abordado, se destaca la democratización de la información. La organización ha trabajado en la generación de una visión con valores compartidos y ha fomentado la motivación intrínseca de sus colaboradores. Esta motivación se ha visto impulsada en gran medida por la implementación del nuevo sistema de gestión y las oportunidades que este ha brindado. Asimismo, SMBO ha promovido el empoderamiento y la autonomía de sus colaboradores para su desarrollo personal y profesional. En este proceso, SMBO ha estado institucionalizando su compromiso de servir a un propósito mayor en la sociedad, como se detallaba en los principios de la organización. Esto refleja una evolución significativa en la mentalidad de liderazgo y en la cultura organizacional, lo que contribuye a la sostenibilidad y al éxito continuo de la organización en el entorno actual. Kotter, por ejemplo, resalta el trabajo pro bono en su política de responsabilidad social, así como también se puede considerar todo lo construido en el análisis de patrones de posibles fraudes para colaborar con la justicia local en la identificación y prevención del delito. Por último, la priorización de los empleados en la visión y misión de la empresa refleja el valor que SMBO otorga al cuidado de sus recursos humanos, quienes serán los futuros líderes de la organización.

A través de este estudio de caso, se ha buscado demostrar que el crecimiento es posible cuando la gestión se considera un pilar fundamental para el desarrollo. Para lograrlo, es crucial que los líderes de la organización demuestren un compromiso sólido y ejemplifiquen la visión que ha sido establecida. La gestión no es un proceso mágico; requiere disciplina, compromiso y un aprendizaje continuo. La introducción de nuevos indicadores genera nuevas oportunidades y desafíos, iniciando un ciclo de mejora constante. Para mantenerse al ritmo de estos cambios, es esencial proporcionar capacitación y entusiasmo para fomentar la exploración.

Si pudiese proyectarse esta investigación a otras PYME en Argentina, se alentaría a cada una de ellas a comenzar a experimentar con la información que ya poseen y a desarrollar, a través de sistemas o mecanismos de gestión simples, las claves de lectura que esta información proporciona. Este es el núcleo central de este trabajo: inspirar a las PYME a embarcarse en este viaje de mejora y crecimiento.



## Referencias

- Alonso Tejada Zabaleta . (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, del conocimiento y de gestión por competencias.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Data Driven Argentina. (2019). *Presión Impositiva sobre Pymes Industriales.* Argentina. Obtenido de <https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica.* Instituto de la empresa Familiar - ADEN Business School.
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook.* Harvard Business Press.
- Farfán Liévano, M. (2016). *Diseño de un sistema contable de, direccionamiento estratégico aplicable.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. .
- FocusEconomics. (2020). *Latinfocus Argentina Oct 2020.* FocusEconomics. Recuperado el 25 de Octubre de 2020
- Fuentes Morales. (2010). *La gestión del conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico.* España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gilli, J. J. (2000). *Diseño y efectividad organizacional.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hamel, G. (2006). *The why, what and how of management innovation.* Boston: Harvard Business Review.
- Hamel, G. (Septiembre de 2008). *Moonshots para la Gestión y Liderazgo.* (HBR, Editor) Recuperado el 21 de Noviembre de 2020, de <https://path.mba/moonshots-para-la-gestion-y-liderazgo/>
- Hamel, G. (13 de Abril de 2020). *Innovación dentro de las empresas.* (WOBI, Editor) Recuperado el 21 de Noviembre de 2020, de *Innovación dentro de las empresas:* <https://www.facebook.com/wobi.es/videos/595508377712459>
- Hamel, G., & Tennant, N. (2015). *The 5 requirements of a Truly Innovative Company.* Harvard Business Review.
- Hot Suite & We Are Social. (2020). *We are social.* Obtenido de <https://wearesocial.com/digital-2020>

- Idea Pyme. (2018). *Tecnología como medio para transformar*. Argentina: Idea Pyme. Obtenido de [https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/06/2018\\_IDEA\\_PYME\\_Tecnologia\\_como\\_medio\\_para\\_transformar.pdf](https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2018/06/2018_IDEA_PYME_Tecnologia_como_medio_para_transformar.pdf)
- Iguibejeres, A. (2016 - 2020). *Set datos de gestión SMBO - Elaboración propia*. Grafico de datos. Recuperado el 25 de Octubre de 2020
- Iguibejeres, A. (Noviembre de 2019). Relevamiento 2016-2018 SMBO.
- Kaplan, & Norton. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2007). *Leading Change - Why Transformation Efforts Fail*. Boston: Harvard Business Review.
- Laitón Angel, S., & López Lozano, J. (2018). *Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América*. Colombia: Revista EAN.
- Lorenz, E. (1972). *Teoría del Caos*. 139ª reunión de la Sociedad Americana para el Avance de la Ciencia.
- Marradi ; Archenti y Piovani. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- McAfee, A. y. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- McKinsey Global Institute. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Pautaso, L. (18 de Octubre de 2016). *Infotechnology*. Obtenido de INFORME ESPECIAL: ¿ES VIABLE INCORPORAR TECNOLOGÍA EN UNA PYME HOY?: <https://www.infotechnology.com/negocios/Es-viable-incorporar-tecnologia-en-una-Pyme-hoy-20161018-0002.html>
- Producción, M. (08 de 2020). *Ministerio Producción*. Recuperado el 09 de 2018, de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>
- PWC. (14 de 02 de 2019). *Inflación y falta de financiamiento, las principales preocupaciones de las Pymes argentinas*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/principales-preocupaciones-pymes-inflacion-financiamiento.html>

- Quiroga, O. (Mayo de 2016). *Blog Omar Quiroga*. Recuperado el Noviembre de 2020, de <http://omarquirogauba.blogspot.com/2016/05/los-nuevos-desafios-de-la.html>
- Raworth, K. (2018). *A healthy economy should be designed to thrive, not grow*. TedTalk. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de [https://www.ted.com/talks/kate\\_raworth\\_a\\_healthy\\_economy\\_should\\_be\\_designed\\_to\\_thrive\\_not\\_grow?utm\\_source=whatsapp&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=tedsread](https://www.ted.com/talks/kate_raworth_a_healthy_economy_should_be_designed_to_thrive_not_grow?utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=tedsread)
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the 10 top Skills Needed in Today's Workplace*. Business Communication Quarterly.
- Schoderbek, C. (1984). *Sistemas Administrativos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Senge, P. (1991). *La quinta disciplina*. Doubleday a división of Bantam Doubleday Dell Publishing.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2011). *The necessary revolution - How individuals and organizations are working together*. Nicholas Brealey Publishing. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020
- Sica, D. (28 de Junio de 2018). Recuperado el 28 de Septiembre de 2018, de Diario La Gaceta: <https://www.lanacion.com.ar/economia/apoyar-a-las-pymes-clave-para-alcanzar-el-desarrollo-nid2147732>
- Whitmore, P. G. (1972). "What are soft skills?". *CONARC Soft Skills Conference*. Texas.