



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

LAS PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS
PYMES Y SU GRADO DE UTILIDAD

2º CUATRIMESTRE 2012

AUTORAS:

Alonso Sabrina – L.U.: 1010680

Di Bucchianico Sofía – L.U.: 1010456

Lavigna María Luz – L.U.: 1011177

TUTORA: Mónica De Arteche

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es reconocer cuales son las principales herramientas de gestión que utilizan las pequeñas y medianas empresas para sobrevivir en el mundo empresarial.

En el marco teórico se menciona la importancia de la PyME en el país, y en la ciudad autónoma de Buenos Aires, el rol que ocupan en la economía argentina, sus ventajas y causas de fracasos y la importancia de la capacitación en dichas empresas.

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos propuestos, responder a la pregunta planteada y arribar a las conclusiones, es una investigación de tipo descriptiva-explicativa. Para el trabajo de campo, se contactaron a gerentes de PyMEs localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a empresas extraídas de una muestra intencional y a dos expertos en el tema.

De esta manera se llegó a la conclusión de que las herramientas más utilizadas resultaron ser el análisis FODA y cuadro de mando integral, dentro de las herramientas de análisis estratégico; *benchmarking* y BPR, dentro de las herramientas para la mejora de los procesos empresariales; segmentación de mercado, dentro de las herramientas de marketing, y *cash flow*, dentro de las herramientas de planeación económica. Asimismo, se ha observado que la mayoría de las organizaciones utilizan las herramientas propuestas en el trabajo de investigación y muchas de ellas aplican las técnicas sin saber que se trata de una herramienta específica. También observamos que ciertas compañías confeccionan sus propias herramientas de *management*.

Por último, se ha propuesto analizar las necesidades concretas de la empresa a la hora de implementar las herramientas ya que éstas deben estar acorde a la madurez y nivel de formación de sus recursos humanos. En segundo lugar proponemos que las empresas realicen capacitaciones y actualizaciones constantes, tanto contratadas como internas, acorde a las necesidades reales de gestión, productividad y competitividad de la compañía.

Palabras claves: PyME – herramientas de gestión – *management*- capacitación

Abstract

The main objective of this research is to recognize which are the main management tools used by SMEs to survive in the business world.

In the theoretical framework are mentioned the importance of SMEs in the country, and in C.A.B.A, the role they occupy in Argentina's economy, its advantages and causes of failure and the importance of training in these companies.

The methodology used to achieve the objectives, answer the question posed and reach conclusions, research is a descriptive-explanatory. For field work, managers were contacted SMEs located in the Autonomous City of Buenos Aires, to companies drawn from a purposive sample and two experts.

Thus it was concluded that the most used tools proved SWOT analysis and scorecard, inside the tools of strategic analysis, benchmarking and BPR within you the tools to improve business processes, segmentation market within the marketing tools, and cash flow within the financial planning tools. It has also been observed that most organizations use the tools proposed in the research and many of them apply the techniques without knowing that it is a specific tool. We also note that certain companies concoct their own management tools.

Finally, it is proposed to analyze the specific needs of the company in implementing the tools as they should be according to the maturity and level of training of its human resources. Secondly we propose that firms undertake training and constant updates, both contracted and internal, according to the real needs of management, productivity and competitiveness of the company.

Keywords: SME - management tools - management - training

Índice

Parte 1: Justificación.....	5
Parte 2: Marco teórico.....	7
<u>Capítulo 1: El desarrollo de las PyMEs en nuestro país.....</u>	<u>7</u>
1.1: “La pequeña y mediana empresa”.....	7
1.2: La participación de las PyMEs en la economía argentina.....	9
1.2.1: Introducción.....	9
1.2.2: Las PyMEs y su contribución al avance económico.....	10
1.2.3: Las PyMEs después de la convertibilidad.....	11
1.3: Las PyMEs en la actualidad.....	14
1.3.1 Datos estadísticos a nivel país.....	14
1.3.2 Datos estadísticos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	15
1.4: Ventajas y causas de los fracasos en las PyMEs.....	17
1.4.1 Ventajas de las PyMEs.....	17
1.4.2 Causas de los fracasos en las PyMEs.....	18
1.5: Capacitación en las PyMEs.....	20
1.5.1: Qué es capacitación, y por qué se necesita capacitar.....	20
1.5.2: ¿Cómo se miden los resultados de la capacitación?.....	22
<u>Capítulo 2: Herramientas de management útiles para la gestión de las PyMEs.....</u>	<u>25</u>
2.1: Herramientas de análisis estratégico.....	26
2.1.1: Cadena de valor.....	26
2.1.2: Matriz BCG.....	28
2.1.3: Cuadro de Mando Integral.....	29
2.1.4: Análisis FODA.....	32
2.1.5: Análisis PEST.....	33
2.2: Herramientas de mejora de los procesos empresariales.....	34
2.2.1: Gestión de calidad total (TQM).....	34
2.2.2: Benchmarking o punto de referencia.....	35
2.2.3: Reingeniería de procesos (BPR).....	37
2.3: Herramientas para la toma de decisiones con respecto al mercado meta.....	38
2.3.1: Matriz de Ansoff.....	38
2.3.2: Segmentación del mercado.....	40
2.3.3: Ciclo de vida del producto.....	43
2.4: Herramientas de planeación económico-financiera.....	46
2.4.1: Asignación de Costos Basados en Actividades (ABC).....	46
2.4.2: Cash flow.....	47
2.4.3: Punto de equilibrio.....	48
Parte 3: Metodología de la investigación.....	49
3.1: Tipo de paradigma.....	50
3.2: Tipo de investigación.....	51
3.3: Tipos de instrumentos.....	51
Parte 4: Trabajo de campo.....	54
4.1. Análisis de encuestas.....	55
4.2. Análisis de entrevistas.....	63
4.2.1 Entrevista a gerentes de PyMEs.....	63
4.2.2 Entrevista a expertos.....	70
4.2.3 Análisis Osgood.....	74

<u>Parte 5: Conclusiones e implicancias.....</u>	<u>76</u>
<u>Parte 6: Anexos.....</u>	<u>82</u>
<u>Parte 7: Bibliografía.....</u>	<u>131</u>

Parte 1: Justificación

En la Argentina recientes estadísticas revelan que la tasa de creación de PyMEs es muy elevada, pero dichas empresas no logran sobrevivir en el mundo de los negocios por demasiado tiempo.

El 12% de los argentinos económicamente activos fundan una PyME de los cuales el 40% fracasan en el primer año de vida y sólo el 10% consiguen subsistir durante la siguiente década, dejando atrás a un gran número de proyectos que, por diversos motivos que explicaremos a lo largo del presente trabajo, no se han podido llevar a cabo.

Esto nos demuestra que la creatividad, voluntad y perseverancia no son suficientes para el éxito de las pequeñas y medianas empresas. Sabemos que los emprendedores toman decisiones fundadas en sus conocimientos técnicos específicos pero muchas veces están faltos de habilidades para gestionar su empresa de forma integral.

En el presente trabajo analizaremos las herramientas y los conocimientos de gestión utilizadas en las PyMEs de Capital Federal ya que consideramos son determinantes para que un emprendimiento caiga del lado de la sustentabilidad y no del fracaso. Para ello, tomaremos catorce herramientas del *management* que a nuestro criterio se adaptan favorablemente a las necesidades y problemáticas en el contexto actual de PyMEs.

Por otro lado hemos observado la existencia de numerosos programas y cursos de capacitación sobre gestión y, sin embargo, experiencias reales mostraron que no existe un óptimo control sobre la eficiencia de los mismos en el ámbito empresarial. Por lo tanto, en nuestro trabajo de investigación trataremos de dilucidar el impacto que estos programas han tenido en las empresas donde fueron implementados.

El problema al cual como equipo intentaremos investigar es, en primer lugar, conocer cuáles son las principales herramientas de gestión que utilizan las PyMEs en la Ciudad de Buenos Aires. Y posteriormente responder si estas empresas realizan capacitaciones sobre herramientas de *management*, y en qué áreas se llevan a cabo.

Para ello, nos hemos planteado los siguientes objetivos:

- a) Analizar la gestión de las PyMEs en la Ciudad de Buenos Aires.
- b) Identificar en qué áreas de la organización se realizan capacitaciones sobre herramientas de gestión.
- c) Reconocer cuáles son las herramientas de *management* más utilizadas y eficaces en la operatoria PyME.

Agradecimientos

Queremos agradecer el apoyo de nuestra tutora Mónica De Arteche que fue guiando cada una de las partes de nuestro trabajo; y también, la compañía de nuestros familiares y amigos.

El equipo no quiere dejar de agradecer la predisposición y colaboración de las personas que fueron consultadas a fin de lograr los objetivos de investigación planteados. Ellos son:

- Reinaldo Leuci
- Valeria Gottardi
- Alejandro Scannapieco
- Nicolás Cava

- Alejandro Pablo Cardozo
- Leandro Ricart
- Astrid Adlercreutz

Parte 2: Marco teórico

Capítulo 1: El desarrollo de las PyMEs en nuestro país

En este primer capítulo nuestro objetivo será desarrollar el concepto de PYME, su rol en la economía argentina, así como también las principales causas de sus fracasos en el mundo empresarial.

1.1: “La pequeña y mediana empresa”

Resulta imposible encontrar una definición universal de este fenómeno, ya que los criterios utilizados para definirla varían según el contexto geográfico, histórico y político donde se mueven e incluso del ente que las defina.

De esta manera, tomaremos como referencia la definición enunciada por la legislación argentina y por la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa.

Hacia 1990, la ley N° 24467 conocida como “Estatuto PYME” o de regulación de las pequeñas y medianas empresas definió sus características en el Art. 83:

“A los efectos de este capítulo, pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del art. 104 de esta ley.”

Dicha ley fue modificada en el año 2000, por la sanción de la ley 25300. El Art. 1 determina que las características de las micro, pequeñas y medianas empresas deberán ser definidas: “contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base en los siguientes atributos de las mismas, o sus equivalentes: personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo”.

La resolución SePyME¹ N° 24/2001 que reglamenta la ley mencionada en el párrafo anterior, delimita el criterio de caracterización de las MiPyMEs a la variable “ventas anuales”. Sin embargo, esta nueva disposición es indicativa, es decir que no impide el uso de otros valores utilizados por aquellos entes que se rigen por programas específicos de acuerdo a sus características particulares.

A través de la Resolución SePyME N° 21, publicada en el Boletín Oficial en agosto de 2010, se actualizaron los montos de facturación anuales máximos que permiten que una empresa califique como Micro, Pequeña y Mediana empresa, según el sector de actividad. La finalidad de la misma fue permitir que un mayor número de empresas puedan encuadrarse como tales, para poder acceder a los programas de SePyME, así como a otros programas financieros del Estado. Horacio Roura., Secretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación, comentó: “La medida amplía el universo PYME, favoreciendo a cerca de 4.000 empresas que, con los límites vigentes anteriormente, ya no calificaban como PyMEs”.

Otro de los fines de esta nueva disposición era aumentar las exportaciones de las MiPyMEs, para ello se permite deducir al total de ventas anuales, el 35% de las ventas que corresponden a exportaciones realizadas.

¹ Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Depende de la Secretaría de Industria, Comercio y PyME del Ministerio de Economía de la Nación. Se ocupa de fortalecer a las MiPyMEs existentes y promover la creación de empresas a fin de lograr un mayor desarrollo de las zonas más postergadas del país.

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 610.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 590.000	\$ 760.000
Pequeña	\$ 4.100.000	\$ 10.300.000	\$ 14.000.000	\$ 4.300.000	\$ 4.800.000
Mediana	\$ 24.100.000	\$ 82.200.000	\$ 111.900.000	\$ 28.300.000	\$ 37.700.000

Figura 1: Nuevos montos de facturación anual para la definición PYME

Fuente: Resolución SePyME N° 21

El total de las ventas anuales serán aquellas que surjan del promedio de los últimos tres balances o información contable equivalente adecuadamente documentada. Corresponde deducir a dicho monto, el importe del impuesto al valor agregado y los impuestos internos, expresado en pesos. Además una vez que la empresa encuadre en dicha categoría, mantendrá esta condición durante los siguientes dos años, sin importar las fluctuaciones en las ventas efectivas que puedan producirse en dicho período.

1.2: La participación de las PyMEs en la economía argentina

En este subcapítulo trataremos de mostrar como las PyMEs pueden ayudar a mejorar la competitividad de la economía, el avance productivo, tanto sectorial como regional, las condiciones sociales y laborales, y la distribución del ingreso.

1.2.1: Introducción

El licenciado en economía Matías Kulfas nos habla de la importancia de las PyMEs a nivel mundial, dice que, a pesar de que estos datos difieren según el país analizado, más del 90% de las empresas y el empleo de una economía y casi un 60% del producto bruto interno están representados por las PyMEs (es posible encontrar denominadores comunes en cuanto a esta tendencia).

Las PyMEs son importantes generadoras de puestos de trabajo, logran un mayor vínculo y compromiso con el lugar donde se encuentran asentadas, y su integración en las cadenas de valor accede a fortalecer encadenamientos productivos que ofrecen mayores oportunidades. Sin embargo, una de las desventajas que poseen estas organizaciones es el alto porcentaje de personal no registrado (en negro).

Nuestro país sufrió grandes oscilaciones en su desarrollo económico durante las últimas décadas. El proceso de industrialización que se extendió hasta mediados de los setenta se vio interrumpido por dos oleadas neoliberales. Las consecuencias fueron un gran retroceso, marcado por el crecimiento de las brechas entre Argentina y los países más desarrollados así como por la situación social, el mercado laboral y la distribución de ingresos. Bajo estas circunstancias hubo una gran pérdida en la consistencia del tejido productivo que trajo aparejado la destrucción y disminución de incidencia de las PyMEs.

El punto de inflexión se dio a comienzos del 2003 donde fue posible pensar en diferentes desafíos para una nueva fase de industrialización en el cual las PyMEs comenzarán a tener relevancia. Existen ciertos aspectos en donde las PyMEs pueden resaltar en esta nueva etapa:

El primero de ellos tiene que ver con la contribución a las cadenas productivas, ya que las PyMEs pueden fortalecer los eslabones que se habían perdido o debilitado ya sea mejorando el contenido tecnológico como haciendo un mayor uso del conocimiento en la producción argentina. En segundo lugar, las PyMEs pueden contribuir a mejorar la creación y calidad de empleo. Este aspecto es muy importante debido a que puede elevar el salario promedio de la economía y ayuda a una mejor distribución del ingreso.

Kulfas (2011), señala que las PyMEs deben:

Agregar mayor valor a la manufactura de los recursos naturales, a la promoción de mejores eslabonamientos productivos y a la clusterización de las producciones locales y regionales, contribuyendo a la reducción de las brechas de desarrollo entre las diferentes zonas del país. (p. 13)

Por último, nuestras PyMEs deberían ser la fuente de aquellas nuevas grandes empresas que estén comprometidas con el desarrollo económico de la argentina.

1.2.2: Las PyMEs y su contribución al avance económico

Las PyMEs han sido en el período de post-convertibilidad, el segmento más eficiente en cuanto las inversiones para la producción y la formación de capital. Han creado una importante cantidad de nuevas empresas haciendo más dinámico el ámbito empresario principalmente en el período que abarca de 2003 a 2006.

Lo importante de la contribución de las PyMEs es el papel que asumen en la sociedad. La organización de encadenamientos productivos y la creación de clusters

forman un ambiente mayor predispuesto para la innovación, la introducción de diferentes sectores de la sociedad civil para discutir sobre nuevos programas de desarrollo local y acción territorial, la participación de las universidades y otras instituciones de ciencia y tecnología, y la creación de nuevos puestos de trabajo. En síntesis, las PyMEs forman importantes espacios donde los ciudadanos participan e interactúan.

1.2.3: Las PyMEs después de la convertibilidad

Una de las mayores crisis económicas y financieras que enfrentó la Argentina se dio entre 1998 y 2002, esto lo podemos ver en la caída de 15% del PBI. La situación va a cambiar a principios del 2003 cuando el escenario macroeconómico trajo como consecuencia un crecimiento muy importante, donde las tasas anuales promedio fueron superiores al 8% en el período que va desde el 2003 hasta al 2008. Bajo estas nuevas circunstancias, se recompuso la rentabilidad empresaria que benefició a toda la economía, incluyendo a las PyMEs. El desempeño del mundo PyME mejoró considerablemente ya que surgieron nuevos emprendedores, hubo una mayor diversificación sectorial, aumentó la producción, el empleo, la inversión y, aunque no lo hizo al mismo nivel, las exportaciones. El aumento en la rentabilidad de las PyMEs fue lo que explica en mayor medida su recuperación.

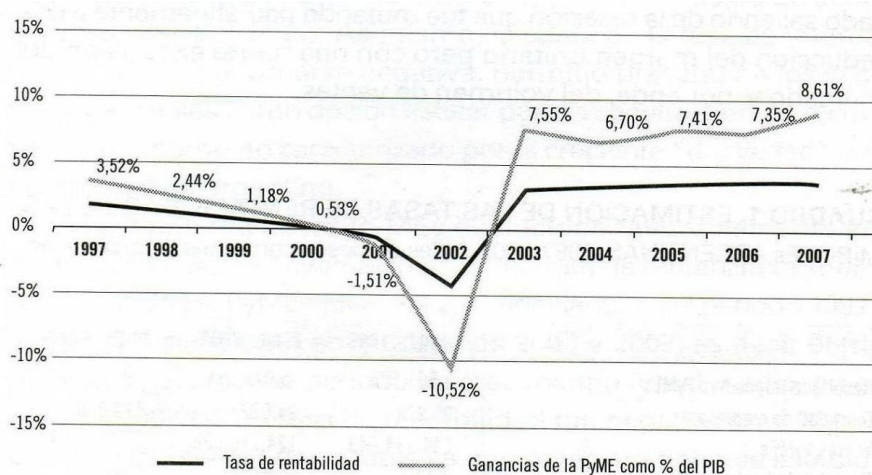


Figura 2: Tasa de rentabilidad sobre ventas de PyMEs argentinas.

Fuente: Kulfas, M. *Las PyMEs y el desarrollo. Desempeño presente y desafíos futuros*.

Todos estos cambios explicaron un mayor nivel de creación de empresas y una mayor tasa de supervivencia de las firmas ya existentes. Un dato muy importante a tener en cuenta es la diversificación sectorial entre 2003 y 2006, los sectores que décadas atrás tenía problemas para generar actividad en el país, tuvieron los mayores niveles de creación neta de empresas. En el período anteriormente mencionado, la recuperación de la actividad emprendedora fue muy importante y nacieron más de 85.000 MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) en términos netos.

Kulfas nos muestra como durante los años 2003 y 2007 los niveles de inversión de nuestra economía fueron los más elevados de los últimos tiempos. Para las PyMEs uno de los puntos más relevantes a tener en cuenta es el crecimiento de la inversión en equipos durables para la producción. Mientras que entre el 2001 y 2002 las inversiones que hacían las PyMEs apenas traspasaban el 10%, entre el 2003 y 2004 este porcentaje estuvo cerca del 20% aumentando a un 25 % en 2005 y 2006.

En el sector industrial la dinámica inversora fue también muy significativa. Durante el 2003 y 2006 el 48% de las PyMEs industriales realizaron inversiones y de éstas, el 71% lo hizo durante más de un año.

Este aumento en las inversiones tuvo lugar con un pequeño aporte de financiamiento por parte de los bancos. Leonardo Bleger, nos dice que sólo aproximadamente una cuarta parte de las PyMEs formales de nuestro país tiene acceso al crédito bancario.

En sus estimaciones se puede ver que existe una tendencia creciente en los stocks de deuda pero, mientras entre las empresas medianas el crecimiento del endeudamiento es notable, entre las micro y pequeñas firmas este crecimiento es más moderado.

En definitiva, la inversión de las MiPyMEs ha aumentado de manera muy significativa y esto mejoró su papel en la economía. El mayor crecimiento se vio asociado a las empresas medianas mientras que las micro y pequeñas empresas consiguieron escaso financiamiento.

En cuanto al empleo, Kulfas nos dice que a principios del 2007 las MiPyMEs argentinas deban trabajo a más de seis millones de personas, de éstas, el 40% eran ocupados registrados.

Los empleos que generan las PyMEs en nuestro país representan el 73,6% del trabajo asalariado. Si sólo consideramos al empleo privado estas organizaciones

constituyen el 50,3 %, y si incluimos al total de puestos de trabajo de la economía, el 41,6 % corresponde a las PyMEs.

Un aspecto a tener en cuenta es el grado de información que hay en los empleos que generan las pequeñas y medianas empresas. Pero, aunque el empleo generado por estas organizaciones es tres veces superior al generado por grandes firmas, cuando observamos la evolución del empleo creado por las PyMEs, éste es sólo un poco superior al de las grandes empresas.

Por otro lado, también tendió a crecer la dotación media de las empresas y en el sector PyME este aumento fue mucho más intenso. Mientras que en el 2002 éstas sólo contaban con 4,8 ocupados por empresa, en 2006 pasaron a tener 5,6 (aproximadamente un 15% superior). Sin embargo, en las grandes firmas este aumento sólo fue de algo más que un 4%. Si nos enfocamos en el sector industrial, la diferencia fue aun mayor, pasó de 8,6 a 10,4 empleados por empresa, cuando en la totalidad del sector casi no hubo alteraciones.

Cabe concluir que con respecto al empleo total, en las PyMEs se produjo un incremento del 44% entre 2004 y 2006. Hoy, siguen teniendo un peso muy apreciable en la creación de empleo, pero también debemos señalar el gran porcentaje de trabajadores en negro.

Las exportaciones argentinas mostraron a lo largo de la historia, un elevado grado de concentración. Y para Kulfas, esto se debe a dos motivos. Primero que la oferta exportable ha estado vinculada a la producción primaria y la agroindustria, a la que se le han sumado algunos *commodities* industriales. La segunda razón, es que a pesar de que en algunos mercados la producción no se encuentra excesivamente concentrada, la fuerte concentración se da en la comercialización. Entonces nos podemos encontrar con dos casos extremos, la existencia de un producto que es fabricado y exportado por dos grupos económicos o, algún producto en donde intervengan muchas PyMEs pero finalmente la exportación es realiza por menos de diez empresas comercializadoras. Por lo que los resultados en ambos casos son los mismos.

Entre 2002 y 2007 las exportaciones argentinas se duplicaron, pasando de 25.650 millones de dólares a más de 53.000 millones. En cuanto a la evolución de las exportaciones en las PyMEs ésta fue muy positiva, lo que se notó en una participación sólida en el total exportado. En términos agregados las exportaciones de manufacturas industriales constituyen cerca del 30%, en el caso de las PyMEs, este sector representa la mayor parte de sus ventas al exterior, a su vez que han aumentado un 55% entre 2003

y 2006. En el gráfico siguiente podemos ver como en el 2000 sólo un 11% de las PyMEs industriales exportaba, y en el año 2002 ese porcentaje apenas era superado por algo más de dos puntos; a partir de allí el incremento de las exportaciones por parte de las PyMEs fue mucho mayor y para el año 2006 casi el 30% realizaba exportaciones.

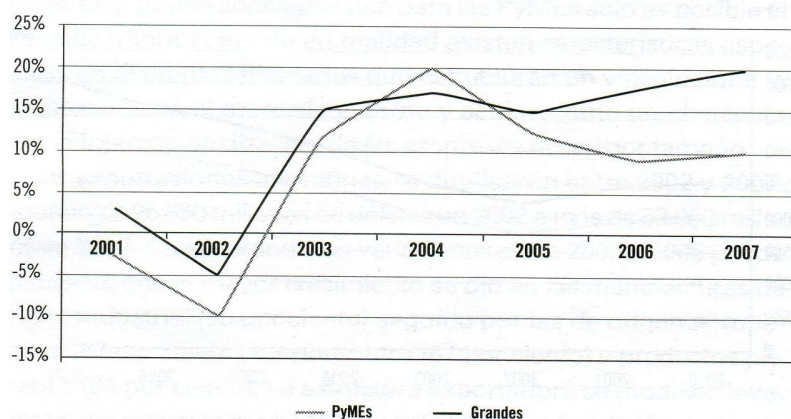


Figura 3: Tasa de crecimiento interanual de las exportaciones, 2001-2007, PyMEs y grandes empresas

Fuente: Kulfas, M. *Las PyMEs y el desarrollo. Desempeño presente y desafíos futuros*.

Kulfas también observó dos fenómenos muy importantes, por una parte las exportaciones realizadas por las PyMEs poseían mayor valor que las de las grandes firmas. Por otro lado, encontró una relación entre el tamaño de la empresa y la suma de valor. El precio promedio por tonelada exportada por una micro y pequeña empresa es mayor a los mil dólares, en una mediana firma este promedio se ubica en los novecientos dólares, mientras que, en las grandes empresas se exporta a razón de 382 dólares por tonelada (casi 3 veces inferior al promedio de las PyMEs).

Como conclusión podemos decir que la actividad exportadora es otro rubro donde las PyMEs poseen un buen desempeño. Si bien la base exportadora PYME creció considerablemente, la proporción de estas empresas en el total de las ventas realizadas al exterior es poco significativa, lo que se traduce en un desafío que hay que trabajar desde las políticas públicas.

1.3: Las PyMEs en la actualidad

1.3.1 Datos estadísticos a nivel país

Las PyMEs son de gran importancia para el desarrollo económico de nuestro país. Según los datos proporcionados por la SePyME, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el **99,5%** de las 985.000 unidades económicas del país. Dicho segmento está conformado en su mayoría por microempresas (85%), seguido de las pequeñas empresas (13%), y finalmente de firmas medianas, con un 2%. El segmento mencionado aportan alrededor del **70% del empleo** (18% lo generan microempresas, 24% firmas pequeñas y 27% medianas) y el **42% del PBI**. Kuflas (2009) señala que las PyMEs crean siete de cada diez puestos de trabajo en Argentina y que actualmente surgen aproximadamente unos cincuenta mil emprendimientos PyMEs por año.

Respecto de la generación de empleo privado, las empresas chicas y medianas tuvieron un gran impacto: el 92,7% de los puestos laborales en el sector privado fueron en PyMEs, y sólo el 7,3% restante fueron generados por las grandes firmas.

Con respecto a la distribución geográfica, la SePyME aclarara que las provincias donde se ubican más empresas son: la provincia de Buenos Aires, donde se concentran el 32% de las MiPyMEs, Capital Federal con el 23%, Santa Fe con un 11%, Córdoba el 10%, Mendoza un 4% y Entre Ríos el 3%. En el resto de las provincias la cantidad de PyMEs es bastante menor pero homogénea.

1.3.2 Datos estadísticos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Luego de exponer la situación de las PyMEs en Argentina, procederemos a analizar el papel que desempeñan las mismas en el objeto del presente trabajo: C.A.B.A.

Al igual que en el resto del país estas empresas son fundamentales en el desarrollo económico y social sustentable de la Ciudad de Buenos Aires tanto por la cantidad de las mismas instaladas en Capital Federal como por la constante y creciente generación de ideas innovadoras que traen aparejadas oportunidades a nivel personal y profesional.

Empresas y unidades productivas en la Ciudad

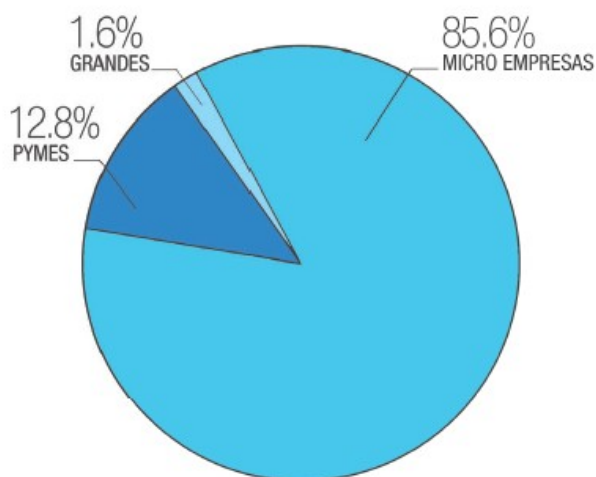


Figura 4: Empresas y unidades productivas en la Ciudad

Fuente: SSDE sobre la base de la Dirección General de Estadística y Censos G.C.A.B.A.

En este gráfico se observa que las microempresas representan la mayor proporción de unidades productivas en la ciudad (85,6).

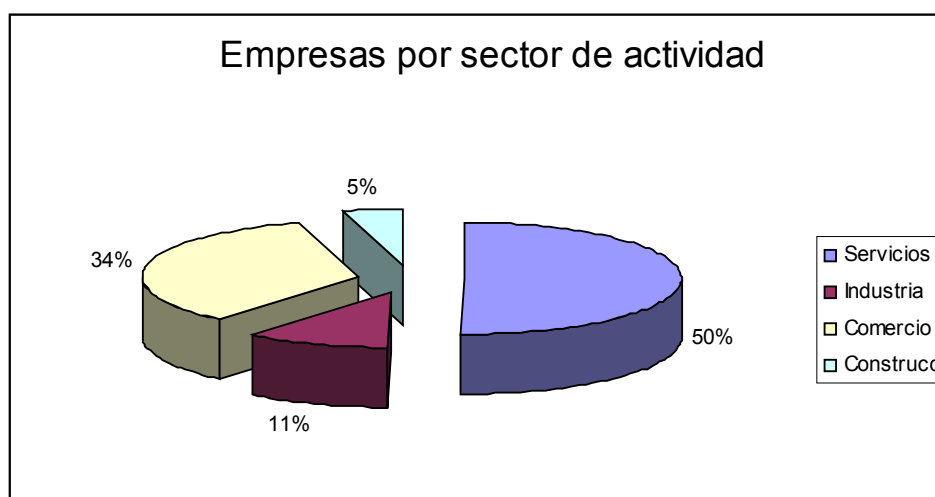


Figura 5: Empresas por sector de actividad

Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Económico sobre la base de la Dirección General de Estadísticas y Censos G.C.B.A

De acuerdo al presente gráfico el 50% de las MiPyMEs corresponden al sector de servicios y el 34% al de comercio, mientras que un 11% pertenece al sector industrial.

El sector de servicios de acuerdo al programa de apoyo a la competitividad PyME 2011 desarrollada por el Gobierno de la Ciudad, es el que mayor valor agregado genera (69% del PBG total de la Ciudad).

Composición estructural del empleo porteño

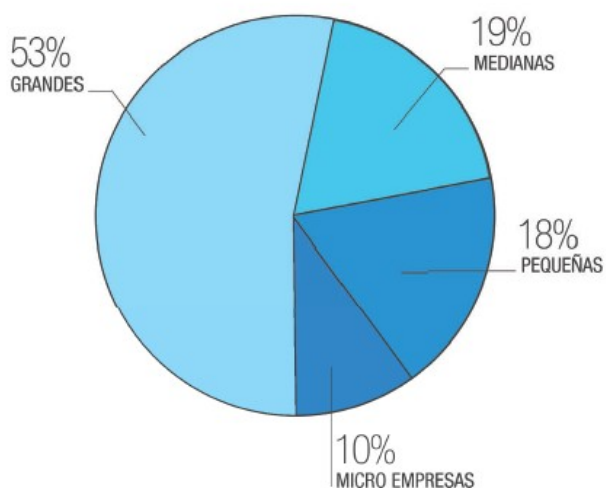


Figura 6: Composición estructural del empleo porteño

Fuente: SSDE sobre la base del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Como se puede observar en el gráfico las MiPyMEs aportan aproximadamente el 47% del empleo, y las grandes empresas el 53%. Sin embargo, de acuerdo a un informe del Gobierno de la Ciudad llevado a cabo en el 2011 en algunos sectores la generación de empleo por parte de las PyMEs es mayor, como en el caso de la industria manufacturera (56%) y el comercio (60%).

1.4: Ventajas y causas de los fracasos en las PyMEs

1.4.1 Ventajas de las PyMEs

Lo anteriormente explicado refleja el gran valor que aportan las PyMEs al desarrollo económico. Al respecto Kulfas explica las grandes ventajas con las que este tipo de empresas cuentan. En primer lugar, se destaca el trato personalizado que éstas ofrecen, dado que el cliente actual valora más un buen servicio personalizado por sobre

otros factores, aprovechando así la ventaja de generar un sentido de pertenencia con el cliente. Otra de las fortalezas de las PyMEs es que ofrecen una mejor atención al cliente, dado que suelen estar más cerca de ellos, y de este modo conocen mejor sus necesidades, gustos y preferencias. Además, cuentan con un mejor acceso a la información de mercado debido al tamaño del mismo y a la cercanía con sus clientes, el cual les permite conocer mejor a su público objetivo y estar al tanto de los nuevos cambios que surjan. Otra de las ventajas es la mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado dado que, al contar con una estructura sencilla, las PyMEs pueden adaptarse mejor y más rápido a las nuevas necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. Adicionalmente, las PyMEs poseen mayor capacidad de innovación, logrado por la posibilidad de poder lanzar al mercado nuevos productos, servicios o promociones sin correr demasiado riesgo. También, tiene la ventaja de poseer mayor capacidad de reacción gracias a su estructura sencilla y menos rígida que las grandes empresas, lo cual le permite una gran adaptación a los cambios de mercado, para responder a las necesidades particulares, o para innovar. Asimismo, tiene la capacidad de tomar decisiones más rápidas y oportunas, dado su estructura poco jerarquizada. Teniendo la capacidad de corregir sus errores rápidamente y gestionar un mejor manejo de reclamos, debido a su tamaño. Además, cuentan con un mayor compromiso en los trabajadores y una mayor productividad de los mismos. Esto se debe a que los empleados tienen un mayor aporte en ideas y sugerencias para la mejora general de la empresa, dado que se trata de una organización sencilla y sin una marcada división de funciones, lo que los hace sentir más útiles y más comprometidos con la compañía. De este modo, al recibir un trato personal por parte del empresario y los altos mandos de la empresa, los empleados resultan estar más motivados, y por ende, más productivos.

1.4.2 Causas de los fracasos en las PyMEs

Según la Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida. Dichas estadísticas presentan altos niveles negativos en cualquier país que se analicen. Como es razonable, éstas varían según el país, pero siguiendo la misma tendencia. Para comprender el por qué de esta situación, es menester analizar las causas de dichos fracasos empresariales.

Según Cardozo, los factores que afectan la salud de la empresa pueden ser clasificados en tres clases:

- Factores relativos al sistema de poder existente en la empresa y a las características personales del empresario.
- Factores de naturaleza operativa.
- **Factores de naturaleza estratégica.**

Respecto de la primera clasificación, se entiende que el empresario desempeña un rol fundamental en la empresa: propietario, gerente y “animador” de la misma. De modo tal que su personalidad y su visión se verán reflejadas en todos los aspectos de su gestión. En este sentido, los factores que podrían afectar negativamente el desempeño del empresario podrían ser la falta de motivación y confianza en sí mismo; o por el contrario, un optimismo excesivo. Otro de los factores consistiría en la falta de experiencia o formación para desempeñar su cargo. También, se adiciona el *stress* de la vida de negocios.

En cuanto a la segunda clasificación, en primer lugar se pueden mencionar los factores contables y financieros. Ellos incluyen el nivel de capital propio, estructura de endeudamiento, confección de una contabilidad apropiada, política financiera, entre otros. En segundo lugar, se encuentran los factores ligados a la producción. Entre ellos están los *stocks* elevados, falta de proveedores (calidad o cantidad), dificultades para cumplir los tiempos de producción y entrega, entre otros. Finalmente, se encuentran los ligados a los recursos humanos. Entre ellos se pueden mencionar la falta de delegación y dificultades para desarrollar el talento empresarial.

Por último, y la causa que verdaderamente nos interesa para el desarrollo del presente trabajo, se encuentra la tercera clasificación: factores de naturaleza estratégica. Son aquellos factores que afectan de manera durable la eficacia económica de la empresa y que están destinadas a maximizar las oportunidades de sobrevivir de la misma. Entre ellas, se pueden señalar las estrategias de innovación, de fortalecimiento y de diversificación, las cuales es necesario evaluar objetivamente.

Según el autor, si bien hay factores más determinantes que otros en el fracaso empresarial, es muy difícil individualizar un solo factor excluyente.

1.5: Capacitación en las PyMEs

La capacitación puede ser especialmente fructuosa para las pequeñas y medianas empresas ya que es una herramienta que permite optimizar la productividad, la gestión y la competitividad de las mismas.

Según Druker “nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos, donde el recurso económico clásico ya no es el capital, los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, donde los empleados de conocimiento desempeñarán un papel central”². Con lo cual, lograr que los empleados puedan gestionar correctamente sus funciones mediante conocimientos sólidos y evolutivos debería ser una de las prioridades de las empresas tendientes a generar ventajas competitivas singulares.

1.5.1: Qué es capacitación, y por qué se necesita capacitar

Jaime A. Grados (2001) señala que “la capacitación es aquella información, aprendizaje básico que se le da al personal de una empresa para complementar los conocimientos y formación que ha llevado y así poder desempeñar su labor o trabajo dentro de ella”.

En la actualidad la capacitación constituye para las organizaciones uno de los medios más importantes para la formación permanente de sus recursos humanos en las tareas que su puesto de trabajo le demandan. La capacitación busca básicamente promover el desarrollo integral del personal (como consecuencia el desarrollo de la empresa) y brindar o fortalecer los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar exitosamente una tarea laboral. Dentro de los beneficios que las empresas obtienen con la capacitación encontramos:

- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo
- Lograr una moral mayor en los empleados
- Mejora la relación jefe-empleado, reduciendo su tensión y la probabilidad de conflictos.
- Y muchas veces se logra una mejor imagen de la empresa
- Propicia el reclutamiento interno.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.

² Recuperado en: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/gestion_conocimiento.html el día 26 de septiembre de 2012

- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Promueve la comunicación en la organización.

En cuanto a los trabajadores, los beneficios que ellos consiguen son:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Obtención de mayores conocimientos
- Minimizar el temor a la incompetencia y aumentar la percepción de un futuro mejor, fundamentado en el valor del conocimiento.
- Desarrollar un sentido de progreso
- Aumentar el nivel de satisfacción con su puesto de trabajo
- Ayuda a la formación de líderes.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

La inversión que una empresa haga en capacitación la beneficiará con el cumplimiento de sus objetivos, logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

Es importante definir cuáles son los pasos del proceso de capacitación. Primero hay que detectar las necesidades, es decir, debemos saber cuando estamos frente a una necesidad de capacitación. Estamos frente a ella cuando una función o tarea que la organización requiere no se logra desempeñar con la calidad necesaria ya que los encargados de realizarla no poseen las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para su cumplimiento en dicho nivel.

Luego hay que clasificar y jerarquizar esas necesidades, habrá que ver cuales son las más urgentes y se deben satisfacer rápidamente y cuáles se deben programar a largo plazo.

En tercer lugar, debemos definir los objetivos de capacitación, para qué la organización la realiza. Éstos deben ser claros, precisos y medibles para una vez implementados poder evaluarlos.

Más tarde tendremos que crear el programa de capacitación y aquí debemos determinar a quiénes está orientado, dónde se realizará, cuánto me costará, quiénes lo dictarán y cuándo se llevará a cabo. El quinto paso consiste el ejecutar el programa, llevarlo a la práctica.

Por último, pero no menos importante, se deberán evaluar los resultados de la capacitación. La evaluación debe informarnos sobre los conocimientos que se obtuvieron, la reacción del grupo y de cada participante, qué comportamientos se modificaron y los resultados específicos posteriores al curso.

Lo más importante es que los que fueron capacitados apliquen todo lo aprendido a su trabajo cotidiano, esa será la verdadera evaluación. Por eso es necesario un seguimiento constante para lograr buenos resultados del proceso de capacitación.

1.5.2: ¿Cómo se miden los resultados de la capacitación?

Siendo el comportamiento humano un fenómeno de difícil medición, se debe asumir que la posibilidad de mediciones ciertas no es igual para todos los aprendizajes, aspecto que deberá ser considerado por el capacitador en sus negociaciones con su cliente. Muchos autores coinciden en que es difícil realizar una evaluación de los resultados obtenidos de la capacitación para concluir si la relación costo – beneficio fue favorable para la compañía. Según Blake, el grado de compromiso que el capacitador debe asumir sobre los resultados de su tarea es crítico.

Blake (1997) define a la medición de resultados de la capacitación como a la diferencia que pueda percibirse en la ejecución de una misma tarea en dos observaciones que sean hechas en condiciones comparables. Para ello, cree necesario diferenciar los resultados de la actividad de aprendizaje de los resultados de la actividad de capacitación. En el primero, se indica si alguien está en condiciones de hacer una determinada tarea al finalizar un acto educativo, mientras que en el segundo se hace referencia al impacto que la adquisición de esos conocimientos o habilidades tuvo sobre cierto desempeño. Considera, por lo tanto, que el proceso de capacitación está centrado en el aprendizaje más que en la enseñanza.

La capacitación es uno de los muchos procesos que componen la organización, y cada una tendrá una determinada “subcultura de medición de resultados”, la que será aplicada a la totalidad de sus procesos organizativos, entre ellos, al entrenamiento de su gente. Con lo cual, se trata de un proceso que varía en cada organización y que posee un alto grado de subjetividad.

Al respecto, Blake plantea que un esfuerzo de capacitación generará algún resultado cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar

las tareas. Las acciones de capacitación deben responder a necesidades detectadas, y éstas pueden agruparse en:

- Incorporación de una tarea.
- Cambio en la forma de realizar una tarea.
- Discrepancia en los resultados esperados de una tarea, atribuible a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercerla.

Podemos concluir entonces, que el resultado de una acción de capacitación podrá ser medido con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

Otro aspecto a tener en cuenta, además de definir la medición de resultados, es dónde se hacen las observaciones a fin de realizar las mediciones. En términos generales, es posible efectuar la medición de proceso de capacitación en los siguientes cuatro puntos:

1. La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña.
2. La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido.
3. La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea.
4. La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea.

Dentro de estos puntos, Blake considera que el tercer campo se torna un área clave dado que resulta difícil transferir a la realidad lo aprendido, teniendo en cuenta diversos factores. Entre ellos, la resistencia al cambio, temores, falta de información o compromisos de la supervisión, celos, amenazas al poder y prestigio, falta de planes, etc. Además, resalta que el cuarto también es importante porque destaca que todo aprendizaje sufre un deterioro en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo. Es por esto que debe ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.

Blake también sostiene que hay que tener en cuenta dos variables claves a la hora de medir. Por un lado el grado de **estructuración de la tarea** a la cual corresponde el aprendizaje, y por el otro, el grado de semejanza de la **situación** donde dicha tarea se efectúa.

Respecto del primer concepto, este se refiere al número de formas válidas en las que puede hacerse una misma cosa. Cualquiera de las tareas que se desarrollan en una empresa puede ubicarse de acuerdo con el grado de posibilidad de efectuarla válidamente de distintas maneras para obtener el mismo resultado, en un continuo que vaya desde las “muy estructuradas” a las “muy poco estructuradas”.

Dentro del segundo concepto incluye las características de la situación donde la tarea se desarrolla. Con lo cual, se concluye que todas las situaciones de trabajo podrían ordenarse (aún con oscilaciones) en un continuo que vaya desde situaciones muy comparables a situaciones poco comparables.

En conclusión, y teniendo en cuenta los conceptos antes mencionados, la posibilidad de medir con certeza la modificación de un desempeño después de la acción de aprendizaje será máxima cuando se trate de comparar dos ejecuciones de una tarea muy estructurada realizadas en dos situaciones muy comparables. También existen puntos intermedios en donde la probabilidad de medir con certeza no es tan elevada.

Siguiendo con la importancia de identificar cómo es posible lograr una eficiente medición del impacto causado por la capacitación, Fernando Vigorena Pérez³ destaca la clave de la óptima medición: el capacitador. Al respecto, considera que uno de los papeles fundamentales del capacitador es diseminar la cultura de la empresa.

Pérez resalta que la persona a cargo de dictar la capacitación (sea interna o externa) es quien tiene el know-how esperado y necesario, y quién debe ser el portador y facilitador eminente del conocimiento que ofrece. Es fundamental que sepa hacer claro para otros lo que es claro para él. A su vez, afirma que dicha persona debe tener la actitud, el modelo y el saber hacer del conocimiento o la actitud que desea impulsar. Sólo de este modo los participantes captarán el sentido y la utilidad práctica del conocimiento que están adquiriendo.

Blake (1997) señala que “todo aprendizaje tendrá sus consecuencias, así como las tendrá el no aprendizaje; en este sentido es responsabilidad del capacitador intentar que se creen las condiciones óptimas para que suceda lo que se busca” (p. 122).

³ Consultor de Empresas y Director de Entrepreneur, orientado a los servicios de Outplacement y Coaching.

Capítulo 2: Herramientas de *management* útiles para la gestión de las PyMEs

A los efectos del presente trabajo, consideraremos como herramientas de *management* a aquellas técnicas, instrumentos o sistemas de gestión que ayudan a interpretar la realidad económica, adoptando medidas racionales que se adapten al contexto y permitan a la empresa ser rentable en entornos cada vez más competitivos y fluctuantes. De esta manera se conforma un orden y una coherencia entre los recursos de la empresa, mediante relaciones e interacción mutua, que permiten crear un ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar la metas propuestas por la empresa.

En el mundo de los negocios, existe una gran variedad de herramientas estratégicas destinadas a gestionar las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de sus diferentes departamentos, sus relaciones entre ellos y con el entorno en el que opera la organización.

Según John Nirenberg, “no hay nada en la herramienta misma que pueda garantizar el éxito o fracaso de su implementación. El éxito depende del acierto que tenga al momento de seleccionar la herramienta apropiada de acuerdo a la situación que vive la empresa además de su correcta aplicación”. A continuación, citaremos la clasificación de las herramientas utilizadas en nuestro trabajo de investigación:

- 1) **Análisis estratégico:** incluye la cadena de valor, análisis de la cartera de negocios (*portfolio*) a través de la matriz BCG, cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), análisis FODA y análisis PEST.
- 2) **Mejora continua:** comprende la excelencia según la administración de calidad total (TQM), reingeniería de procesos (BPR) y *benchmarking*.
- 3) **Toma de decisiones:** comprende la matriz de Ansoff, segmentación del mercado y ciclo de vida del producto.
- 4) **Planeación económico-financiera:** se encuentra la asignación de costos basados en actividades (ABC), *cash flow* y punto de equilibrio.

2.1: Herramientas de análisis estratégico

2.1.1: Cadena de valor

Su precursor fue Michael Porter en 1985 para analizar la competitividad de la empresa desde la óptica interna. Concretamente, esta herramienta permite describir detalladamente las actividades que desarrollan para obtener el producto final o prestar el servicio. Sin embargo dichas actividades están interrelacionadas entre sí formando los eslabones de la cadena de valor. Cada uno de ellos tiene un costo y contribuye a generar valor al producto final. Porter las dividió a estas actividades en dos tipos: primarias y de apoyo.

- 1) **Actividades primarias**: son aquellas se relacionan directamente con la obtención del producto final o con la prestación del servicio. Ellas son:
 - a) Logística interna: recepción de la materia prima y almacenamiento de la misma hasta su posterior utilización.
 - b) Operaciones: transforma los insumos en el producto o servicio final (fabricación, montaje, embalaje, pruebas etc.)
 - c) Logística externa: se encarga del almacenamiento y distribución del producto final a los consumidores.
 - d) Marketing y ventas: son las actividades que se encargan de persuadir al cliente para que compre el producto o servicio.
 - e) Servicio: actividades que mantienen o aumentan el valor de un producto o servicio (instalación, servicio posventa, gestión de reclamos etc.)
- 2) **Actividades secundarias o de apoyo**: ayudan a mejorar la eficiencia o eficacia de las actividades primarias. Ellas son:
 - a) Abastecimiento: son los procesos para adquirir los insumos que utilizará operaciones para obtener el producto final.
 - b) Desarrollo tecnológico: uso de tecnologías que ayudan a las actividades primarias a crear valor. (Investigación y desarrollo, automatización etc.)
 - c) Administración de los recursos humanos: contratación de personal competente, salarios, capacitación, motivación y formación.

d) Infraestructura: organización y control de la empresa, finanzas, asuntos legales, tecnologías de la información, calidad, asuntos con el gobierno etc.



Figura 7: Cadena de valor

Fuente: Porter, M. E. *Competitive Advantage*.

El objetivo principal de la cadena de valor es reducir los costos y aumentar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos mediante el conocimiento exhaustivo de las actividades que se desarrollan la empresa.

Esta puede lograr una ventaja competitiva en costos al reducir los mismos de actividades de la cadena o bien reconfigurando la misma. Un ejemplo de la implementación de esta herramienta, pudo observarse en Federal EXPRESS, empresa que reconfiguró su cadena de valor y transformó el negocio del transporte urgente al comprar sus propios aviones y desarrollar una estructura radial. Lo mismo sucede con la eficiencia. La empresa puede diferenciarse de sus competidores prestando especial atención a las actividades estratégicamente importantes en cualquier parte de la cadena de valor, por ejemplo: canales de distribución personalizados en el cliente, integración vertical hacia adelante o atrás, aportaciones únicas o poco comunes, etc.

Sin embargo la cadena de valor forma parte de un sistema mas amplio conformado también por la cadena de valor de los proveedores, clientes y canales de distribución que en conjunto forman lo que Porter denomina como: “el sistema de valor”. Por este motivo a la hora de conseguir ventajas competitivas la empresa debe ser

buena gestionando su cadena de valor, así como su relación con los demás agentes externos a la misma es decir, con el resto del sistema de valor del que forma parte.

2.1.2: Matriz BCG

También conocida como la matriz de crecimiento/participación o matriz de *portfolio*, se trata de una herramienta que permite a las empresas analizar sus carteras de negocios para luego decidir qué hacer con ellas: invertir dinero en desarrollarlas, mantenerlas simplemente funcionando o descartarlas. (Russel-Walling, 2011)

Esta matriz fue desarrollada a fines de la década de 1960 por Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group. El primer paso para su uso consiste en dividir a la compañía en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Las UEN podrían tratarse de una filial, sección, producto o marca, es decir, cualquier unidad que posea sus propios clientes y competidores. A continuación, Henderson eligió dos variables para establecer la posición de dicha unidad: la participación de mercado relativa y la tasa de crecimiento de mercado. La primera representa la generación de efectivo, mientras que la segunda, el uso de los fondos.

De esta manera, el negocio ocupará uno de los cuatro cuadrantes de la siguiente matriz:

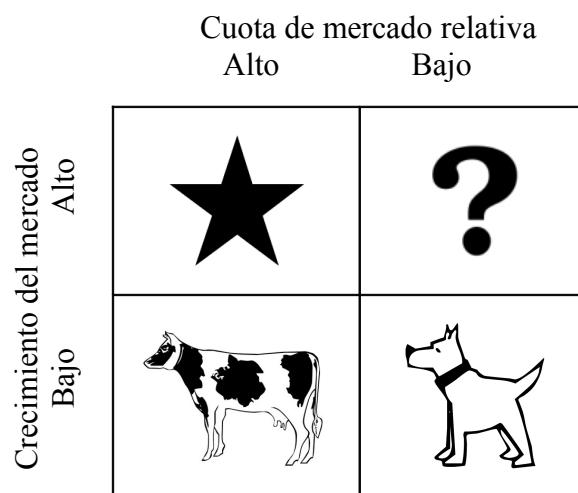


Figura 8: Matriz BCG

Fuente: Johnson G.; Scholes, K. *Dirección estratégica*.

A continuación, se detallará cada una de las posiciones:

- Vacas lecheras: Se trata de unidades de negocio con una alta participación en un mercado maduro (de bajo crecimiento). Éstas, deben generar más efectivo del que consumen. Dicho efectivo se utilizará para el desarrollo de interrogantes y financiar las estrellas existentes, así como también diversificarse en nuevos negocios y pagar a los accionistas.
- Estrellas: Comprende a aquellos negocios que tienen una posición relativamente sólida en un mercado de alto crecimiento. Se trata de unidades que si bien producen mucho efectivo, debido a su propio crecimiento, también consumen mucho. Con lo cual, es necesario que recuperen la inversión necesaria para mantener su cuota de mercado relativa. Si lo logran, en el momento en que el mercado disminuya su crecimiento se convertirán en vacas lecheras. En caso que no lo logren, y si les está permitido perder cuota, se convertirán en perros.
- Perros: Hace referencia a las unidades de negocios que combinan lo peor de las dos variables: baja participación, en un mercado de crecimiento bajo o nulo. Su principal característica es que no consumen mucho efectivo, y tampoco generan demasiado. Lo cual los convierte en productos con poca probabilidad de ser rentables. Según la teoría, deben ser desechados con el fin de recaudar efectivo para invertirlo en estrellas o para diversificarse. Sin embargo, los críticos sostienen que las unidades perro pueden ser muy capaces de convertirse en vacas lecheras.
- Interrogantes: También llamados “niños problema”, se trata de las unidades más difíciles de tratar. Se mueven en mercados atractivos y con alta tasa de crecimiento, pero tienen una baja cuota del mercado, lo que ocasiona que mientras consumen efectivo para financiar el crecimiento, no generan demasiado. La problemática radica en detectar en cuáles de ellos merece la pena la inversión adicional, con el fin de aumentar la participación de mercado para convertirse en productos estrella.

2.1.3: Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) – o *balance scorecard* (BSC)- fue desarrollado por Kaplan y Norton en la década de los noventa. Surge como respuesta a un entorno donde la información se considera clave para una gestión coherente y exitosa. De esta manera, sistematiza toda aquella información relevante para que los

gerentes puedan hacer un eficiente diagnóstico de la empresa y les permita dirigir la atención de los directivos y empleados hacia aquellas cuestiones que se espera que conduzcan a avances competitivos en la organización. Para lograrlo, fragmenta la visión de la empresa en estrategias que se ejecutan mediante acciones o actividades. Finalmente mide sistemáticamente los resultados de las antedichas a través de indicadores de desempeño. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos directivos esperan canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Kaplan y Norton, 2002).

El CMI presenta información del nivel estratégico, directivo, y operativo relevante utilizado por usuarios de diferentes niveles y funciones, siempre teniendo en cuenta que el propósito de la herramienta no es controlar sino comunicar, formar, dirigir e informar acerca de la situación global de la empresa, definir el rumbo, comunicarlo y monitorear si lo estamos haciendo correctamente.

Según Kaplan y Norton el CMI, incluye cuatro perspectivas definidas:

1. Perspectiva financiera: la pregunta clave es como atender a los accionistas en caso que el negocio funcione. Sin embargo los datos financieros reflejan que sucedió en la organización, pero no que esta sucediendo ahora y como todos sabemos conocer el pasado no es garantía de éxito en el futuro.

Algunos indicadores financieros son:

- Margen de utilidad Neta = Utilidad Operativa neta / Ventas
- Rentabilidad Bruta = $(\text{Ventas} - \text{Costos}) \times 100 / \text{Ventas}$
- Retorno de la Inversión = $\text{Utilidad Neta} \times 100 / \text{Ventas}$
- Endeudamiento = Total del Pasivo / PN
- EBITDA: (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones).
Indica la capacidad de una empresa para obtener beneficios con independencia de su estructura de capital.

2. Perspectiva del cliente: conocer el perfil del cliente al cual la empresa orienta sus esfuerzos y conocer hasta que punto están satisfechos con los productos o servicios ofrecidos es cada vez más importante para su existencia y perdurabilidad. Esto no quiere decir que el resto de las perspectivas no sean importantes, pero saber que desea el cliente permite trabajar con más eficiencia sobre el resto de las perspectivas sin desaprovechar recursos.

Algunos indicadores son:

- Satisfacción del cliente.
- Índice de fidelización.
- Incremento de clientes – (%de clientes - % de ventas).
- Retención de clientes.
- Crecimiento anual de compras.

3. Perspectiva de procesos internos: evalúa como se están llevando a cabo los procesos clave del negocio desde una óptica interna. Si la empresa conoce bien al cliente esta podrá lograr ventajas competitivas sostenibles a través de procesos internos, donde se desarrollen productos o servicios que se ajusten a los requerimientos de los clientes.

Algunos indicadores son:

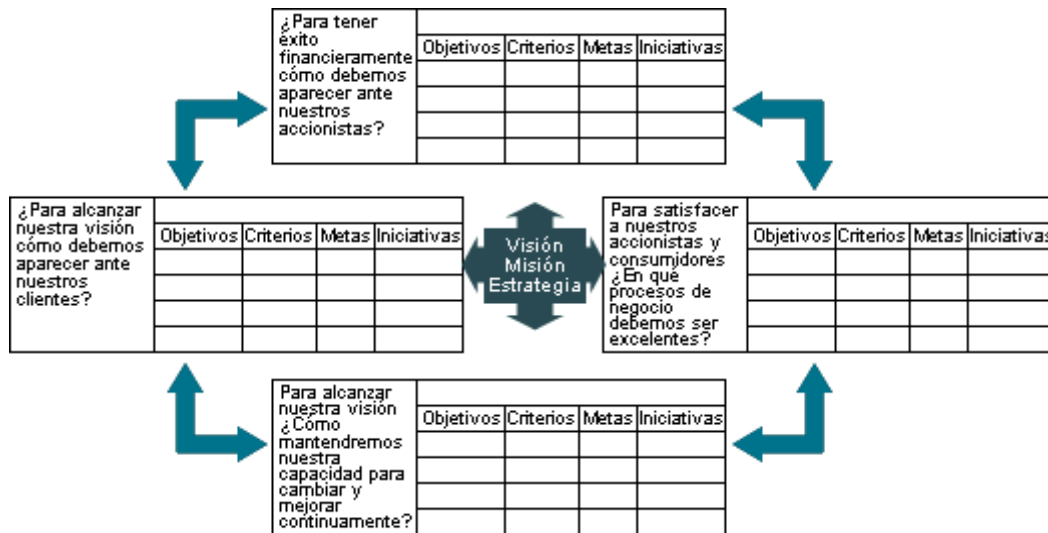
- Tasa de reclamos (cantidad de reclamos sobre total de clientes).
- Tasa de repetición de reclamos o visitas
- Tiempo de demora en la entrega o reparación.
- Tasa de merma (kilos de bronce desperdiciados por lote/ kilos de bronce destinados a la producción).
- Costo por errores de diseño
- Minutos para producir un lote.
- Cantidad de veces que se detiene la producción por mes.

4. Perspectiva de la formación y el crecimiento: son los esfuerzos que realiza la empresa por mejorar en el mercado donde compite. Aquí es importante la capacitación, innovación, investigación y desarrollo por ejemplo.

Algunos indicadores son:

- Porcentaje de ventas de nuevos productos.
- Ritmo de ventas.
- Numero de sugerencias puestas en práctica.
- Cantidad de proyectos compartidos.

Una vez obtenidos los datos de las mediciones se puede arribar a la decisión de ajustar la implementación de la estrategia o si es necesario la estrategia en sí misma.



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton

Figura 9: Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Fuente: Kaplan, R y Norton, D. *Cuadro de mando integral: The balanced Scorecard*.

2.1.4: Análisis FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; también conocido como SWOT) resume las cuestiones claves sobre el análisis del entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar al desarrollo de la estrategia. Al hablar de capacidad estratégica, nos referimos a la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que ésta pueda sobrevivir y prosperar.

La matriz comprende el análisis interno de la organización (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas). El objetivo de esta herramienta es valorar en qué grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial. Resulta de mayor utilidad realizar un análisis FODA para cada momento, lugar y contexto.

A continuación, se encuentra una matriz FODA como forma complementaria de generar opciones a partir de la posición estratégica. Se inicia con información sobre la posición estratégica resumida en un análisis interno y externo mediante la herramienta mencionada anteriormente. Cada cuadrante se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de factores internos y externos:

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Opciones estratégicas FO: se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar oportunidades.	Opciones estratégicas DO: se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades.
	Amenazas	Opciones estratégicas FA: Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar amenazas.	Opciones estratégicas DA: se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan amenazas.

Figura 10: Matriz FODA

Fuente: Johnson G.; Scholes, K. *Dirección estratégica*.

2.1.5: Análisis PEST

El análisis PEST (abreviatura de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) procura estudiar los factores más generales que afectan al entorno de negocios. Al estudiar como estos factores se modifican, las empresas podrán trazar sus estrategias para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

El marco PEST clasifica las influencias del entorno en seis grandes factores los cuales no son independientes entre si, sino que están relacionados. Cuando cambia uno de estos factores, afecta el entorno competitivo en el cual se mueve la organización.

A continuación, se explicarán cada uno de los factores:

- Factores políticos: se incluyen aquellos que afectan a la industria donde opera la compañía. Por ejemplo, política impositiva, estabilidad política, política de comercio exterior, entre otros.
- Factores económicos: aquí se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Por ejemplo: ciclos económicos, tendencias del producto nacional bruto (PNB), tipos de interés, inflación, desempleo.
- Factores sociales: contiene factores como la demografía y movilidad social, distribución de las renta, cambio en el estilo de vida, niveles educativos
- Factores tecnológicos: son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa. Entre ellos se pueden mencionar: gasto público en

investigación, nuevos descubrimientos/desarrollos, tasas de obsolescencia, entre otros.

Los directivos de una organización deben comprender cuales son los motores claves del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Los motores claves del cambio son fuerzas que influirán potencialmente sobre la estructura de la industria o mercado donde el ente opera.

El presente análisis también se puede extender a PESTEL, en donde también se analizan los factores ecológicos y legales que afectan el entorno de la organización.

2.2: Herramientas de mejora de los procesos empresariales

2.2.1: Gestión de calidad total (TQM)

La gestión de calidad total, más conocida como TQM (*total quality management*), se trata de una estrategia creada por W. Edwards Deming con el fin de elaborar una cultura organizacional de la mejora y enumerar los modos en que ésta puede ser creada, con el fin de incluir a toda la compañía en el compromiso de la búsqueda de calidad.

Para ello, elaboró un plan de catorce puntos sintetizando su filosofía. Uno de ellos era “acabar con la dependencia de la inspección masiva”, el cual representaba el modelo tradicional para controlar la calidad. En cambio, proponía la exigencia de pruebas estadísticas de la presencia de calidad. Además, consideraba necesario una sólida educación y formación por parte de los empleados, la inexistencia de barreras entre los distintos departamentos y la participación de los altos directivos para implementar la estrategia con éxito.

La gestión de calidad total tiene dos metas primordiales: la satisfacción total del cliente, tanto interno como externo, y lo que posteriormente fue conocido como “cero defectos”. Esto último, no implica que los errores no pudieran ocurrir, sino que el proceso no asumiría una tasa de errores. (Russel-Walling, 2011)

Al hablar de TQM, es importante definir el principio del Kaizen (equivalente japonés de “mejora continua”) debido a que era entendido como la única manera de lograr una plena satisfacción del cliente. Dicho principio tiene por objetivo introducir constantemente pequeños cambios graduales en un negocio. Esto se debe a que las pequeñas mejoras son más fáciles, más rápidas, más baratas y menos arriesgadas,

pudiéndose acumular hasta el punto de producir un efecto mayor que el que hubiera realizado una mejora de gran escala. Es importante destacar que el principio de Kaizen puede resultar una herramienta muy útil, pero que no debe utilizarse sola. Para ello es necesario que exista un compromiso en todos los empleados, de modo que éstos se encuentren motivados y animados a participar, creando así el ambiente propicio para el accionar de los grupos de calidad, concepto explicado posteriormente.

El principio del Kaizen no era el único esencial, también se encontraban otros como: es mejor prevenir que curar y es más barato diseñar productos sin defectos; todo el mundo está implicado en la calidad; los clientes tienen un papel principal a la hora de descubrir problemas de calidad y sugerir mejoras. (Russel-Walling, 2011).

El último principio mencionado dio origen a los llamados “grupos de calidad”, otro elemento fundamental en el TQM. Se trata de grupo de personas que tienen el mismo tipo de funciones y que se reúnen regularmente para solucionar cuestiones de trabajo. Debían seguir determinadas pautas como: ser voluntarios; reunirse con regularidad bajo el mando de su supervisor, durante una hora una vez a la semana para empezar (los problemas les indicarán la frecuencia posterior); reunirse en horas laborales, pero fuera de las distracciones del lugar de trabajo; deben tratarse de reuniones con agendas claras y un objetivo; y ser capaces de pedir ayuda experta si el grupo lo necesita, teniendo el mismo su propio presupuesto.

2.2.2: Benchmarking o punto de referencia

Conocida como “Estudios de procesos comparativos”. Esta herramienta es utilizada para mejorar la posición relativa de las empresas en el mercado que opera. Los industriales de Estados Unidos, más precisamente Xerox a finales de la década de 1970, fueron los primeros en llevar a cabo esta práctica ya que los japoneses estaban apropiándose de sus mercados. Un caso revolucionario del *benchmarking* fue la famosa “Manufactura Esbelta⁴”.

Al hablar de *benchmarking* hacemos referencia al proceso de evaluación del rendimiento de una empresa, a través de la comparación y medición con el de otras

⁴ En Japón, en la compañía Toyota Motors, Taiichi Ohno y Shigeo Shingo pensaron que podían aprovechar la sistematización de los procesos de producción llevados a cabo por Henry Ford, pero agregando otra ventaja relacionada con la variedad de productos. El resultado fue lo que se conoció como el sistema de producción Toyota. Para eso introdujeron un sistema de montaje rapidísimo (Smed) que permite a cada máquina hacer varios pequeños lotes de diferentes partes que se adaptan a la gran variedad de modelos, asegurándose que cada paso en el proceso mantuviera al paso previo informado de su necesidad de materiales (Tarjetas Kanban).

empresas a fin de adoptar y ejecutar medidas para mejorar su desempeño. En un principio la empresa debe elegir al competidor, luego recolectar los datos sistematizándolos a través de métodos de medición para finalmente analizar los resultados y determinar donde está el error.

Esta práctica es útil para analizar métodos de trabajo ya existentes y no de copia de ideas de lo contrario lo único que lograría la empresa sería parecerse más a su competidor en detrimento de sus propias iniciativas, perdiendo la posibilidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas. Cuando la estrategia de una compañía emerge de forma reactiva al intentar mantenerse a la altura de la competencia, pierde su singularidad. (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005).

Este concepto supone que las empresas no tienen inconvenientes en compartir su información pero en realidad, los competidores son reacios a hacerlo, aunque en algunas áreas – como seguridad e higiene- es posible que estén dispuestos a cooperar por cuestiones de salubridad del medio ambiente en el que operan.

Otro inconveniente relacionado con el *benchmarking*, no es sólo el costo de llevarlo a cabo, sino el tiempo exigido a los directivos recordando su tiempo para pensar en fundamentos para su propia compañía. Así, lo propuesto es contratar un consultor, con experiencia que brinde confidencialidad o formar un equipo de pocas personas con conocimientos e influencias para poder obtener y procesar la información dando respuestas y acciones a seguir tendientes a mejorar el desempeño de la empresa.

Podemos dilucidar tres formas de *benchmarking* bien definidas:

- 1) *Benchmarking* histórico: las organizaciones comparan su rendimiento respecto a años anteriores para identificar cambios significativos.
- 2) *Benchmarking* en la industria: se compara el rendimiento interno con el de otras empresas pero del mismo sector industrial.
- 3) *Benchmarking* respecto al mejor de su clase: este tipo de *benchmarking* consiste en comparar y buscar información sobre empresas de industrias no relacionadas, es muy útil y efectivo ya que va más allá del propio mercado y supera la crítica principal de esta herramienta que es la falta de diferenciación que, como dice Porter, no genera ventajas competitivas.

Además es más probable obtener los datos que necesitamos al tratarse de empresas que no compiten en mismo sector, apuntando a mercados diferentes y satisfaciendo necesidades de índole diversa.

2.2.3: Reingeniería de procesos (BPR)

La reingeniería de procesos empresariales - o *business process reengineering* (BPR)- fue el concepto revolucionario e innovador del *management* en la década de 1990. Esta herramienta fue popularizada por Michel Hammer y James Champy en su libro de 1993, “Reingeniería de la corporación”, quienes conciben a la reingeniería de procesos como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales a fin de conseguir mejoras drásticas a partir de estrategias críticas y contemporáneas.

El cliente es la razón de ser de toda empresa u organización, que centra sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades, por eso Alarcón Gonzalez señala que:

La empresa que realice una reingeniería debe enfocar su estrategia corporativa en eliminar todo lo que no tenga valor para el cliente, estableciendo la organización en base a los procesos con valor añadido y eliminando las actividades de pegar lo fragmentado y aquellas necesidades de la empresa que tampoco añaden valor al cliente y reduciendo al mínimo aquellas actividades que incorporen en todo caso valor para la empresa a fin de conseguir valor añadido al cliente a mediano plazo.(p.24)

Podemos decir que la reingeniería tiene una vista panorámica del negocio, ya que analiza aquellas actividades críticas en la generación de valor para el cliente, que circulan a través de los distintos departamentos a lo largo de la estructura de la organización conformando en su conjunto “los procesos” sobre los cuales trabaja esta herramienta.

Analizar en profundidad el proceso, permite comprender cual es el problema que tiene la empresa para generar valor y rentabilidad, que procesos deben rediseñarse, mejorarse e incluso eliminarse para así plantear nuevas estrategias que en muchos casos conllevan a una redefinición de los fundamentos de la empresa. A esto lo llamamos construcción del futuro competitivo que resume que quiere lograr la empresa en futuro, para después elegir las herramientas a través de la cuales se implementarán los cambios. En este aspecto la tecnología de la información es de suma importancia, siempre y cuando los procesos se hayan redefinido, de lo contrario se estarían automatizando procesos inefectivos para la empresa e incluso gastando grandes cantidades de dinero en un software que no este acorde a las nuevas metas estratégicas propuestas. El tablero de comando es una herramienta de gran utilidad para la reingeniería puesto que permite determinar los procesos a ser redefinidos, también dar seguimiento al avance de la BPR,

y controlar los resultados de los procesos rediseñados, abriendo horizontes para el descubrimiento de nuevos. Finalmente para poder implementarlo es necesario capacitar a quien corresponda acorde a las nuevas competencias requeridas por el nuevo futuro competitivo.

Hammer y Champy citaron el ejemplo del proceso de concesión de créditos de la empresa IBM *Credit Corporation*, que podía durar de una a dos semanas, perdiendo en ese tiempo a los clientes frente al competidor. Tras un análisis detallado se llegó a la conclusión que el problema no era de las personas que realizaban el trabajo sino meramente estructural. No debían tratar a cada solicitud de crédito de manera única sometiénoselas al análisis de cuatro especialistas, ya que muchas de ellas seguían patrones similares y un único generalista podría ocuparse de ellas respaldado de un sistema informático fácil de usar, siempre y cuando no sea utilizado para automatizar las viejas tareas, sino de procesar las tareas rediseñadas.

2.3: Herramientas para la toma de decisiones con respecto al mercado meta

2.3.1: Matriz de Ansoff

Conocida también como la matriz de producto/mercado, es una herramienta útil para decidir, estratégicamente, cómo expandir el negocio. Representa un marco para generar direcciones de desarrollo de estrategias que dispone una organización en cuanto a cobertura del mercado, productos, y base de competencias de la organización. (Johnson, Scholes).

Reconocido como el padre de la administración estratégica, H. Igor Ansoff definió a la estrategia como una regla para tomar decisiones, creyendo firmemente que la estructura es posterior a la estrategia. Sostenía también que las decisiones estratégicas debían responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa?
- ¿Debería la empresa diversificarse? Y si lo hace: ¿hacia dónde? ¿Con qué intensidad?
- ¿Cómo debería la empresa desarrollar y explotar su actual posición del producto en el mercado?

Ansoff señaló que las decisiones estratégicas se dan dentro de un marco de recursos limitados, aspecto que ha influido en gran medida en la formulación de estrategias. Con

el fin de establecer un modelo de asignación de recursos para lograr satisfacer los objetivos de la empresa, Ansoff creó la siguiente matriz:

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Proteger/penetrar	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 11: Matriz de Ansoff

Fuente: Johnson G.; Scholes, K. *Dirección estratégica*.

De la matriz expuesta se resaltan tres tipos básicos de dirección de desarrollo en función del mercado, los productos y las competencias, los cuales son explicados a través de cuatro cuadrantes:

- **Cuadrante 1: Proteger/penetrar a partir de la situación actual**

Representa las opciones de desarrollo que pretenden proteger la posición actual de la compañía y lograr que la organización siga desarrollándose a partir de la misma. Dentro de este cuadrante se encuentran las siguientes opciones:

- No hacer nada.
- Retirada: En ciertos casos, la retirada parcial o total de la compañía resulta el camino más conveniente. Las causas pueden ser: el no poder alcanzar al líder, la salida de algunas actividades podría liberar recursos que pueden ser aplicados a otras, entre otros.
- Consolidación: trata de fortalecer la posición de la organización en sus mercados con sus productos actuales, manteniendo la cuota de mercado en el mercado actual.
- Penetración en el mercado: se produce cuando una organización gana una cuota de mercado. La facilidad para aplicarla dicha estrategia depende de la naturaleza del mercado y de los recursos y competencias nucleares que la empresa posea. Así, será más fácil aumentar el *market*

share cuando el mercado esta en crecimiento, debido a que aumenta el nivel de ventas absoluto.

- **Cuadrante 2: Desarrollo del producto**

Se da cuando las organizaciones ofrecen productos modificados o nuevos en los mercados existentes. Se puede lograr con capacidades existentes, mediante la capacidad de comprender el cambio en las necesidades de los consumidores. A este cambio se puede reaccionar con innovación a través de la creación de productos.

La innovación puede ser ajustada (conocer sobre el cambio de las necesidades de los consumidores) o a partir de la extensión (observar cómo se podrían explotar los recursos y competencias de la organización para crear productos). La innovación se puede lograr mediante el desarrollo interno, adquisición de productos, procesos o empresas, o mediante alianzas y asociaciones.

- **Cuadrante 3: Desarrollo del mercado**

Consiste en ofrecer los productos actuales en mercados nuevos. Existen tres formas:

- Ampliación a otros segmentos del mercado.
- Ampliación geográfica, nacional o internacional
- Nuevas usos de los productos existentes

- **Cuadrante 4: Diversificación**

Se define como ir más allá de los productos actuales y los mercados actuales. Puede ser relacionada (cuando se realiza dentro de la industria actual) o no relacionada (cuando se realiza más allá de la industria actual). Es importante la búsqueda de sinergias entre las actividades actuales y las nuevas que resultan de la diversificación.

2.3.2: Segmentación del mercado

Esta herramienta de gestión consiste en dividir el mercado en subgrupos con características relativamente homogéneas y relevantes ya que al enfocarse a un público específico la estrategia de marketing resulta efectiva. Sin embargo es necesario que estos segmentos sean lo suficientemente grandes para que la empresa encuentre rentable enfocarse en ellos, también deben encontrarse en crecimiento para justificar acciones diferenciales sobre ellos.

Según Jonson y Acholes, las etapas para un proceso de segmentación éxito son las siguientes:

1. Establecer una lista exhaustiva de las variables de segmentación significativas.

Es posible segmentar el mercado de acuerdo a:

Características de los clientes	Comportamiento de los clientes
Geografía: país, ciudad, región, urbano, rural etc.	Ocasión: vacaciones, hora del día, profesional, personal etc.
Demografía: edad, sexo, ingreso, ocupación, educación etc.	Uso: primera vez/nunca, poco, mucho, frecuencia etc.
Psicología, sociología: clase social, <i>lifestyle</i> , personalidad, interés, etc.	Necesidades funcionales: precio, servicios, cliente, calidad, características, reputación.
	Aptitudes: opinión sobre el producto, sobre la tecnología, aversión al riesgo etc.
	Otros: nivel de satisfacción, lealtad a la marca, propensión a cambiar etc.

Figura 12: Variables de segmentación

Fuente: Elaboración propia

2. Establecer prioridades dentro de las variables según sean útiles y/o significativas:

Se entiende por útil a aquellos requerimientos homogéneos, relevantes e importantes para la ventaja competitiva que tienen los clientes del mismo segmento.

Las variables son significativas cuando la empresa puede identificar los requerimientos y llegar a los consumidores mediante la comunicación generalizada.

3. Desarrollar el mapa de segmentación:

Una vez seleccionadas las variables de segmentación se procede a relacionarlas y agruparlas en el mapa de segmentación. En el siguiente ejemplo las variables elegidas fueron tamaño del cliente, ubicación geográfica e industria.

Tamaño	Grande				Mediano			
Ubicación	Bs. As.	Centro	Norte	Sur	Bs. As.	Centro	Norte	Sur
Industria								
Mayoristas								

Figura 13: Mapa de segmentación

Fuente: Elaboración propia

Del mapa surgen los segmentos que la empresa deberá describir y analizar recabando información acerca de que factores influyen en el cliente (medios de comunicación, información, etc.), que buscan en el producto o servicio (ventajas funcionales, precio, calidad, características etc.), creencias que tiene el cliente sobre el producto (si está satisfecho o no) etc. Es de gran ayuda en este paso analizar el comportamiento de compra del consumidor (cuando compra, como lo hace, a que precio, cuando lo utilizan).

4. Determinar el mapa de posicionamiento de cada segmento:

Este mapa resulta de gran utilidad para saber que posición tiene el producto o servicio dentro del segmento elegido respecto de las variables más significativas elegidas por la empresa. A continuación se expone un ejemplo de mapa de posicionamiento que utiliza como variables el precio y la calidad.

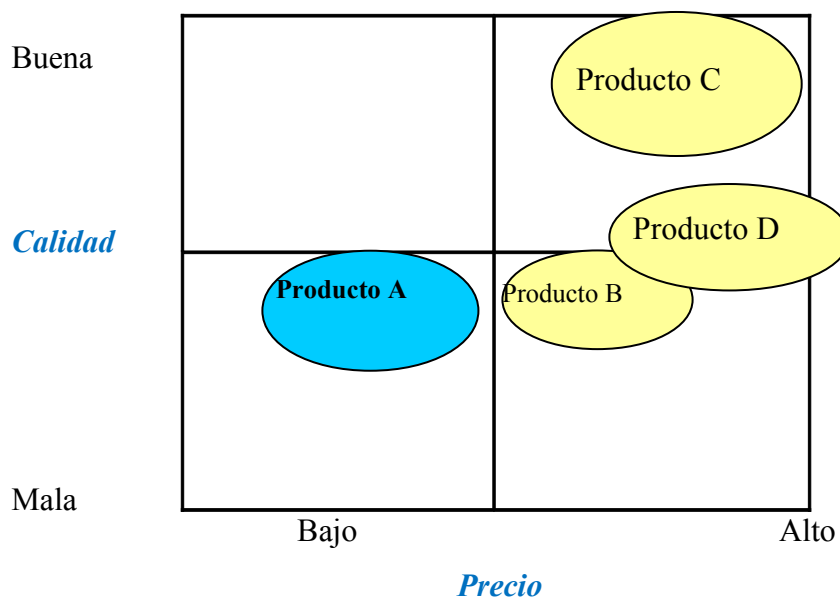


Figura 14: Mapa de posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el quinto paso consiste en determinar el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) acorde a las características de cada segmento.

En tiempos de efervescente competitividad, rápida obsolescencia, cambios constantes en las expectativas, necesidades y comportamiento del consumidor de aparición y desaparición de nichos de mercado, tener una clara segmentación es una

herramienta clave en contra de la pérdida de competitividad en pos de la perdurabilidad de las empresas. Por eso, el mapa de segmentación es una herramienta dinámica que debe ser rediseñada constantemente porque los perfiles de los consumidores cambian constantemente dadas las condiciones del mercado.

2.3.3: Ciclo de vida del producto

Esta herramienta parte del supuesto que el producto al igual que los seres vivos tienen una vida finita, por este motivo a la hora de introducir un producto en el mercado o de analizar la situación de los ya existentes, la gerencia debe ser consciente que los mismos atraviesan diferentes etapas que van desde su desarrollo hasta el declive ofreciendo cada una de ellas un abanico de oportunidades y desafíos diferentes, que deberán ser tomadas en cuenta para el desarrollo y elección de las herramientas y estrategias tendientes a sostener y mejorar la posición de la empresa en pos de mantener la redituabilidad del producto.

Existen cuatro etapas del ciclo de vida bien definidas:



Figura 15: Ciclo de vida del producto

Fuente: Johnson G.; Scholes, K. *Dirección estratégica*.

- 1) Introducción: esta etapa se caracteriza por los elevados costos de introducir el producto al mercado. El mayor esfuerzo se concentra en publicidad necesaria para penetrar en el mercado de acuerdo a los objetivos previstos en la estrategia, así como en la cobertura de canales de distribución, capacitación de la fuerza de ventas, distribución física de la entidad. Como consecuencia, los costos son muy elevados, y dado que en esta etapa la demanda es menor a la oferta la política de precios y el financiamiento son estratégicos para el posterior crecimiento de la

empresa.

En esta etapa la utilidad es cercana a cero, la rotación de los inventarios es baja, la repetición en la compra del producto es lenta, así como su progresiva participación en el mercado junto con un aumento gradual de las ventas.

- 2) Crecimiento: en esta etapa la demanda crece considerablemente dado que el producto ha satisfecho las expectativas del consumidor, lo que redundará en el crecimiento del mercado total.

La inversión es fundamental para poder expandir tanto el proceso productivo como la presencia del producto en el mercado. En esta etapa la empresa suele obtener el mayor beneficio por unidad vendida, a medida que el costo unitario de fabricación disminuye y los esfuerzos de promoción y publicidad se distribuyen en un volumen mayor.

Esta situación genera que los competidores se sientan atraídos por determinado sector del mercado, viendo en él una oportunidad de negocios formidable. De esta manera, los precios comienzan a bajar, y la publicidad ya no está orientada a la aceptación del producto como en la etapa anterior, sino que apunta a fidelizar al cliente para mantener su posición frente a los competidores así como poder penetrar en nichos que aún no han sido explotados totalmente.

- 3) Madurez: el mercado se encuentra saturado así el nivel de las ventas aumenta pero a un ritmo decreciente hasta que se detiene como consecuencia de cubrir y penetrar de manera óptima el mercado al que apunta.

En esta etapa la empresa alcanza la máxima rentabilidad posible gozando de sus resultados sin necesidad de reinvertir los fondos generados como en las etapas anteriores. Sin embargo, ante amenaza de dejar de ser atractiva para el cliente junto con la posibilidad de entrar en una guerra de precios con los competidores en el afán de querer mantener su posición, la empresa puede prolongar su competitividad dentro del mercado con diferentes técnicas, desde enfocarse a un nicho en específico logrando su fidelización absoluta, apuntar a reducir los precios, seguir diferenciándose ofreciendo nuevas gamas de productos para lograr ventajas en los segmentos diferenciados hasta optar por un posicionamiento defensivo, entre otras.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de

madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros. (Kotler y Armstrong, 2003).

- 4) Declive: La demanda cae, junto con ella las ventas y como consecuencia la rentabilidad baja, llegando a ser nula e incluso negativa. El precio baja al máximo y si sube, es debido a la escasa competencia que aun no se ha retirado, cuyos esfuerzos se centran a satisfacer a los consumidores rezagados. Es por eso que la empresa reduce hasta elimina los sus esfuerzos productivos, de comercialización y distribución para bajar al máximo posible los resultados negativos.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa (Stanton, Etzel y Walker Bruce, 2004).

El objetivo de esta herramienta, en conclusión, es que las personas de marketing conozcan la fase del ciclo en que se encuentran los productos para poder ajustar las políticas y estrategias del *marketing mix* a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto pasa de una fase a otra:

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Publicidad	informativa	persuasiva	persuasiva	mantener el recuerdo
Promoción	alta	alta	media	baja o nula
Precio	elevado	elevado	competitivo	competitivo
Distribución	baja	amplia	amplia	baja

Figura 16: Políticas y estrategias del *marketing mix*, en las etapas del ciclo de vida del producto.

Fuente: Elaboración propia

2.4: Herramientas de planeación económico-financiera

2.4.1: Asignación de Costos Basados en Actividades (ABC)

Se trata de una herramienta desarrollada por Kaplan y Coopers para facilitar un modo más preciso de asignación de los costos indirectos de los recursos de apoyo a las actividades, procesos, productos, servicios y clientes. (Mallo; Kaplan; Meljem; Giménez, 2000).

Posee una doble finalidad: mejorar las asignaciones de costos a los productos, y conocer el costo de realizar las actividades de la empresa. Su enfoque principal es permitir el correcto gerenciamiento de las actividades de los departamentos indirectos (de soporte), que son las causas de los costos y que se relacionan, a través de su consumo, con el costo de los productos/servicios. Dicha metodología cuenta con dos principios fundamentales:

1. Los productos consumen actividades.
2. Las actividades consumen recursos.

Este método contribuye al análisis de la cadena de valor de la empresa, debido a que intenta medir los costos de desarrollar las actividades que la constituyen. El objetivo consiste en identificar aquellas que agregan valor al cliente para mejorarlas y optimizarlas, aquellas actividades que no agregan valor para su posterior reducción o eliminación, o aquellas que si bien agregan valor, son realizadas a un mayor costo que los competidores, con lo cual resultaría óptimo la tercerización u optimización de las mismas.

Uno de los conceptos importantes para desarrollar la metodología ABC es el de inductores de costo o *costdrivers*. Se trata de unidades de medición del nivel de actividad y de aplicación de costos a salidas u objetivos productivos. Ejemplo de éstos pueden ser: horas máquina, horas hombre, cantidad de partes/piezas por producto, etc.

El método ABC plantea una serie de pasos para la determinación de las unidades de costo final:

1. Identificación de las actividades de la organización, las cuales se agrupan en cuatro niveles:
 - Unitario: Se encuentran las directamente relacionadas con las unidades producidas o vendidas.
 - Lote: Se agrupan las actividades cuya ejecución se efectúa una sola vez por cada lote o pedido.

- Mantenimiento de productos/líneas: Se encuentran las encaminadas a posibilitar la producción y venta de los artículos que tiene un ente en sus catálogos.
 - Sostenimiento de planta: Se agrupan las enfocadas a mantener la capacidad de producción.
2. Asignación de los costos de los recursos a las actividades.
 3. Identificación de los inductores de costo de cada una de las actividades.
 4. Determinación de las unidades de costo final y asignación de los costos de las actividades a aquellas.

Si bien el procedimiento puede resultar complicado, su explicación es bastante simple y también lo es su implementación práctica.

2.4.2: Cash flow

También conocido como presupuesto financiero o flujo de fondos, se podría definir como un “pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de los faltantes” (David Noel y Ramírez Padilla, pág. 291). Uno de los criterios excluyentes para su confección es el “percibido” o criterio de caja, el cual consiste en registrar las operaciones cuando se produce el cobro o pago de las mismas.

El *cash flow* presenta la siguiente estructura: en la primera fila, se encuentra el “saldo inicial de caja”, el cual se irá completando con aquellos montos disponibles al final de cada mes (De este modo, el saldo final del mes de enero será el saldo inicial del mes de febrero). Posteriormente se deberán colocar las fuentes de ingresos que posea la empresa, ya sea ingresos por ventas, préstamos recibidos, etc. A continuación, se detallarán los egresos. Luego de efectuar los cálculos correspondiente (ingresos menos egresos del período) se obtendrá el “flujo de caja operativo”. Seguidamente, la empresa enumerará sus inversiones (en caso que las hubiera) y como consecuencia se obtendrá el “flujo de caja del período”, es decir, la diferencia entre el flujo de caja operativo y las inversiones realizadas.

Al finalizar el presupuesto puede resultar:

- Superávit o excedente de fondos: lo cual resulta favorable para la empresa ya que implica que sus ingresos han sido mayores que sus egresos de fondos. A su vez, puede utilizarlo para inversiones pendientes (compra de maquinarias,

equipos, software) o para anticipar acciones respecto de la posibilidad o conveniencia de efectuar colocaciones transitorias de fondos.

- Déficit: Implica que los egresos fueron mayores que los ingresos de fondos. Puede ocasionar que la empresa posponga inversiones, las reduzca, decida incrementar su endeudamiento o incluso proceder a la venta de activos ociosos.

Una cuestión de suma importancia es el impuesto al valor agregado, debido a que se cobra conjuntamente con el importe de la venta realizada y se paga junto con el importe de las compras o gastos que correspondan.

2.4.3: Punto de equilibrio

También se lo denomina relación costo-utilidad-volumen o punto de cobertura. Esta herramienta relaciona el resultado de la empresa con el volumen de ventas o producción de la misma.

Wachjman (1982) señala que los supuestos del punto de equilibrio son:

- La empresa produce y vende un único producto con características conocidas e inmutables en el periodo analizado.
- El precio de venta se conoce y será el mismo durante el periodo de estudio
- El resultado operativo de una empresa se obtiene restando a los ingresos por la venta del producto principal, los costos totales de esta.

Lo explicado anteriormente arroja la siguiente fórmula:

$$Ro = I - CT$$

Donde:

Ro= resultado operativo.

I= ingresos totales: resultan de multiplicar el precio de venta unitario por la cantidad de productos vendidos.

CT= costos totales: son la suma de los costos variables y los costos fijos. Los costos variables totales resultan de multiplicar los costos variables unitarios por la cantidad vendida y producida.

Entonces:

$$Ro = p \times q - cv \times q - cf$$

$$Ro = q \times (p - cv) - cf$$

También podemos analizar la formula desde el punto de vista del “margen de contribución unitario” que es la diferencia entre el precio y costo unitario ($p - cv$) y es

el remanente que deja cada unidad de producto vendida para hacer frente a los costos totales y generar resultados operativos positivos.

$$Ro = q \times mc - cf.$$

Donde: $q \times mc$ se lo denomina Mc y es el margen de contribución total.

Como conclusión este análisis permite conocer como cambia el resultado operativo en función de los costos e ingresos totales, cuando cambia solo y exclusivamente q (cantidad de unidades producidas y/o vendidas). A través de despejes en la fórmula mencionada se puede obtener la cantidad necesaria para llegar a un resultado operativo dado, cantidad de nivelación (cantidad de productos que hagan el resultado operativo igual a cero), precio unitario de nivelación, costo variable unitario de nivelación, costo fijo de nivelación etc.

Como conclusión este análisis permite conocer como cambia el resultado operativo en función de los costos e ingresos totales, cuando cambia solo y exclusivamente q (cantidad de unidades producidas y/o vendidas). A través de despejes en la fórmula mencionada se puede obtener la cantidad necesaria para llegar a un resultado operativo dado, cantidad de nivelación (cantidad de productos que hagan el resultado operativo igual a cero), precio unitario de nivelación, costo variable unitario de nivelación, costo fijo de nivelación etc.

Otra conclusión general es la posibilidad de analizar la ecuación desde el punto de vista económico y financiero:

Punto de equilibrio económico: es el volumen de ventas que hace que la utilidad obtenida sea nula, es decir igual a cero.

Punto de equilibrio financiero: bajo esta óptica se analiza el nivel mínimo de ingresos haciendo que el cash sea igual a cero.

Parte 3: Metodología de la investigación

A continuación, se analiza y explica la metodología de investigación utilizada para el presente trabajo con sus respectivos indicadores y resultados de los instrumentos utilizados: encuestas, entrevistas a gerentes de PyMEs y entrevistas a expertos en la temática en cuestión.

3.1: Tipo de paradigma

Según Khun (1970), se considera paradigma a una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Dicho autor reconoce cuatro aspectos sobre su utilidad. El primero de ellos es que se trata de una guía para los profesionales de una disciplina, ya que le indican los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo se refiere a la orientación que brinda para la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver problemas. El tercer aspecto es que establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes. Y en cuarto lugar, brinda una epistemología.

Para este trabajo tomaremos un tipo de paradigma mixto: cualitativo y cuantitativo, ya que se considera que el investigador no está forzado a optar por uno o por el otro, sino que puede elegir libremente una mezcla de atributos cualitativos y cuantitativos a fin de atender mejor las exigencias de la investigación.

Nuestro paradigma será cuantitativo ya que nuestro objetivo es tomar el control de las variables y la medida de resultados, expresados numéricamente. Además, este tipo de paradigma nos permitirá entender la explicación causal derivada de nuestras hipótesis, así como también descubrir, identificar o verificar relaciones causales entre conceptos provenientes de los esquemas teóricos planteados previamente.

Sin embargo, sólo el enfoque cuantitativo no es suficiente. Con lo cual, se cree necesario contar también con un paradigma cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos estudiados en toda su complejidad, dentro del contexto global en el que se producen, con el fin de explicar los fenómenos.

El empleo de manera complementaria de los métodos cualitativos y cuantitativos ofrece grandes ventajas para los investigadores. Entre ellas se pueden mencionar la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación; se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado; y contribuir a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. La combinación de ambos métodos se denomina triangulación. Autores como Cook y Reichardt (1986) sostienen que existen tres ventajas al practicar la triangulación. Entre ellas se incluyen la posibilidad de realizar un mejor enfoque en los objetivos múltiples que surgen en una misma investigación; que ambos métodos se refuercen mutuamente dando la oportunidad de apreciar distintos aspectos y percepciones que no podrían ofrecer de utilizarse por separado; y por último, permite

realizar un contraste entre resultados divergentes, obligando así a replantear cuestiones o razonamientos.

3.2: Tipo de investigación

La metodología utilizada en nuestro trabajo fue una investigación de tipo descriptiva y explicativa. Es descriptiva debido a que nuestra intención fue la de interpretar las conexiones existentes entre las herramientas de gestión y las PyMEs, si actualmente las PyMEs utilizan tales herramientas, y conocer opiniones o puntos de vistas que sostienen tanto los gerentes de empresas PyMEs como los expertos en el tema. Realizamos este tipo de investigación para poder tener conocimiento real de las PyMEs y del manejo de su gestión a través de herramientas de *management*. Es explicativa dado que pretendemos exponer por qué utilizan herramientas de gestión y en qué condiciones se utilizan tales herramientas. Realizamos este tipo de investigación a fin establecer una relación entre las herramientas de gestión y la capacitación de las empresas analizadas.

Para llevar a cabo esta investigación decidimos utilizar los siguientes instrumentos:

1. Encuesta online a una muestra intencional.
2. Entrevista a gerentes de PyMEs.
3. Entrevista a experto.

3.3: Tipos de instrumentos

La encuesta es un conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa. Su utilidad radica en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Como variantes de la encuesta se encuentran el enfoque personal que se realiza mediante la entrevista y el que se realiza mediante la utilización de lápiz y papel como los cuestionarios.

Para nuestra investigación, confeccionamos una encuesta de ocho ítems, la cual será enviada vía online y también será realizada a empresas y contestada personalmente por nosotras. Ésta tendrá preguntas con respuestas tipo *multiple choice* y también con escala *Likert*, tomando como número de corte 3 porque queremos observar fuertemente la presencia de los indicadores, es decir, que tan útil es la herramienta de gestión para la

empresa. Con este instrumento lo que buscamos es lograr un mayor alcance de los encuestados.

Otro de los instrumentos que utilizamos es la entrevista. En ésta, la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. Presenta como ventaja la flexibilidad en la obtención de la información, ya que se permite la adaptación del contacto personal.

Para nuestra investigación elaboramos dos entrevistas. La primera fue destinada a gerentes de PyMEs. Consistió de 7 preguntas con el objetivo de identificar el grado de utilización de las herramientas de gestión y la importancia que éstos le otorgaban. También queríamos ver si existen similitudes entre las distintas gestiones, o si por el contrario presentaban algún tipo de diferencias. La segunda entrevista fue realizada a expertos en la temática seleccionada: Herramientas de gestión, PyMEs y capacitación de *management*. Esta consistió de 7 preguntas con el fin de conocer la importancia de las herramientas de gestión y de la capacitación en *management*. Con este instrumento lo que buscamos es lograr una mayor profundidad de los encuestados.

A continuación se encuentra una tabla en donde se encuentran las variables elegidas, las dimensiones de las mismas, los indicadores y sus respectivos instrumentos:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<i>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS PYMES</i>	<u>Planificación estratégica:</u>	Ranking del uso de herramientas.	Encuesta: Pregunta 3
	- Cadena de valor - Matriz BCG - Cuadro de mando integral/Tablero de Control - FODA	Utilidad de las herramientas en la gestión de las PyMEs.	Encuesta: Pregunta 4 Entrevista a gerente: Pregunta 3 Entrevista a experto: Pregunta 3 y 4

	- PEST		
	<u>De mejora de los procesos empresariales:</u> - TQM - <i>Benchmarking</i> - Reingeniería de procesos	Ranking del uso de herramientas. Utilidad de las herramientas en la gestión de las PyMEs.	Encuesta: Pregunta 7 Encuesta: Pregunta 8 Entrevista a gerente: Pregunta 5 Entrevista a experto: Pregunta 7
	<u>De marketing:</u> Matriz de Ansoff Segmentación Ciclo de vida	Ranking del uso de herramientas. Utilidad de las herramientas en la gestión de las PyMEs.	Encuesta: Pregunta 5 Encuesta: Pregunta 6 Entrevista a gerente: Pregunta 4 Entrevista a experto: Pregunta 5
	<u>De planeación económico-financiero:</u> - Costos ABC - <i>Cash flow</i> - Punto de equilibrio	Ranking del uso de herramientas. Utilidad de las herramientas en la gestión de las PyMEs.	Encuesta: Pregunta 9 Encuesta: Pregunta 10 Entrevista a gerente: Pregunta 6 Entrevista a experto: Pregunta 6
<i>CAPACITACIÓN EN LAS PYMES</i>	Importancia de la capacitación en las PyMEs	Realizan capacitación/ No realizan capacitación	Encuesta: Pregunta 11 Entrevista a gerente: Pregunta 7
		Principales áreas en las que se capacita	Encuesta: Pregunta 12 Entrevista a gerente: Pregunta 7

Figura 17: Cuadro de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente esquema se observará la triangulación utilizada por el equipo de investigación:

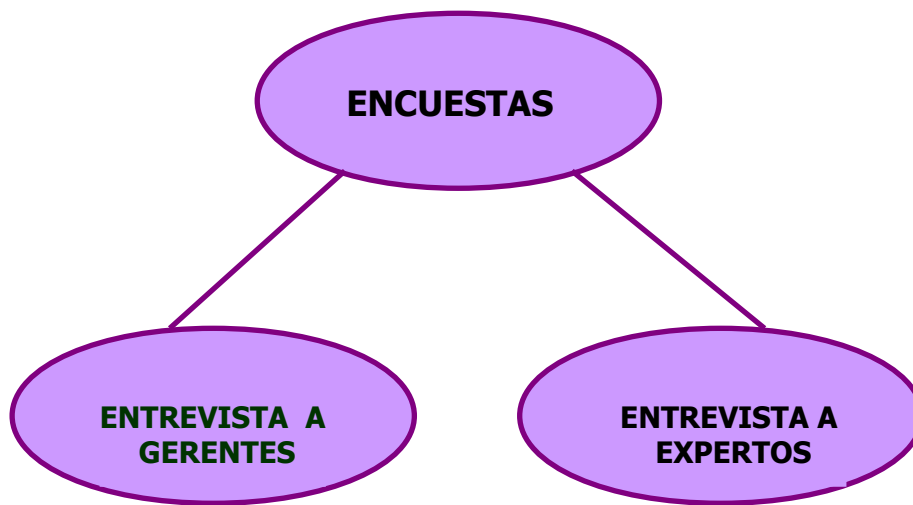


Figura 18: Triangulación utilizada en la investigación

Fuente: Elaboración propia

Parte 4: Trabajo de campo

4.1. Análisis de encuestas

Empezamos realizando una encuesta a modo de prueba piloto, en un curso de 35 personas de la carrera de administración de empresas de cuarto año para formular la encuesta que luego íbamos a realizar online. De esta manera, logramos probar la efectividad de las preguntas, y se pudo observar en qué puntos se debía hacer hincapié para la posterior encuesta online.

Una vez finalizada la encuesta (que constó de ocho preguntas), la enviamos a una muestra intencional de PyMEs de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las empresas fueron seleccionadas de acuerdo a dos criterios:

- El primero, responde a PyMEs extraídas de la página del Gobierno de la Ciudad⁵ que han participado del Programa de Apoyo a la Competitividad PyME 2011 (ver anexo). Las encuestas han sido enviadas vía *online* a 200 PyMEs, de las cuales han respondido 41.
- El segundo corresponde a PyMEs que concurren al Día del Emprendedor 2012, celebrado el pasado viernes 16 de noviembre en la Universidad Argentina de la Empresa. Para ello, se ha concurrido ese día al evento y se obtuvieron 40 resultados.

Nuestros objetivos fueron:

- Identificar si las PyMEs seleccionadas utilizan herramientas de gestión, referidas al análisis estratégico, mejora de procesos empresariales, marketing y planeación económico-financiera; y cuáles son las más usadas.
- Analizar el grado de utilidad de las mismas, según su naturaleza y el número de empleados.
- Conocer si las empresas han participado en programas de capacitación sobre dicha temática, y en qué área/s se han realizado dichos programas.

⁵ http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/subs_produccion/fomento_competitividad/index.php?menu_id=24643

De la encuesta mencionada anteriormente, pudimos obtener los resultados que se ven reflejados en la siguiente tabla:

Figura 19: Cuadro resumen de las PyMEs encuestadas

Pregunta	p= PyMEs						
1	Industrial 28p	Comercial 17p	Servicios 35p	Agrícola 1p	Otros: Tecnológica 6p		
2	0-100 64p	100-150 6p	150 o más 9p				
3	Cadena de valor 22p	Matriz BCG 15p	Cuadro de Mando Integral/Tablero Control 27p	FODA 40p	PEST 16p	No utiliza 23p	Utiliza otra: Tango, CRM 3p
4	1 0p	2 5p	3 14p	4 27p	5 12p		
5	TQM 24p	<i>Benchmarking</i> 36p	Reingeniería 25p	No utiliza 23p	Utiliza otra: ISO 90012008 4p		
6	1 4p	2 3p	3 12p	4 25p	5 14p		
7	Matriz de Ansoff 11p	Segmentación del mercado 41p	Ciclo de vida del producto 18p	No utiliza 30p	Utiliza otra 1p		
8	1 0p	2 4p	3 10p	4 21p	5 16p		
9	Costos ABC 20p	<i>Cash flow</i> 60p	Punto de equilibrio 32p	No utiliza 16p	Utiliza otra: Presupuestos, utilidad marginal 2p		
10	1 1p	2 3p	3 7p	4 23p	5 31p		
11	Sí 48p	No 33p					
12	Marketing 29p	Financiera 17p	Manejo de negocios 26p	Producción 15p	Otras: Administración, Capacitación técnica 7p		

Fuente: Elaboración propia

Pregunta N° 1

Se puede considerar que de la muestra encuestada la mayor cantidad de PyMEs corresponden al sector de servicios alcanzando, un 43,21%. En segundo lugar se encuentran las PyMEs del sector industrial con un porcentaje del 34,57%. A continuación se detalla el gráfico del tipo de empresas según su función:

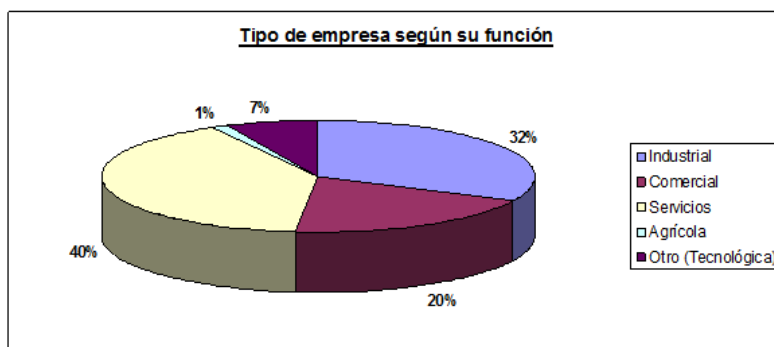


Figura 20: Tipo de empresa según su función

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N°2

Además, se les preguntó la cantidad de empleados que operan en las empresas. En la mayoría trabajan entre 0 y 100 empleados, alcanzando un 81% del total de la muestra. En segundo lugar, con un 11,39%, se encuentran aquellas PyMEs donde trabajan entre 150 o más empleados. Por último y en menor proporción aquellas que tienen entre 100 y 150 empleados a su cargo.

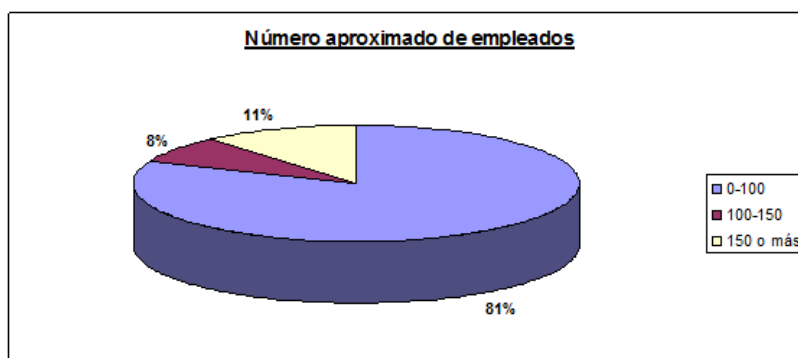


Figura 21: Número aproximado de empleados

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta N° 3

A través de esta pregunta se puede inferir que, dentro de las herramientas de análisis estratégico, la más utilizada es el análisis FODA seguida del tablero de control o cuadro de mando integral alcanzando un 49,38% y un 33,33% respectivamente. El orden de utilización de las mismas se detallará en el siguiente gráfico:

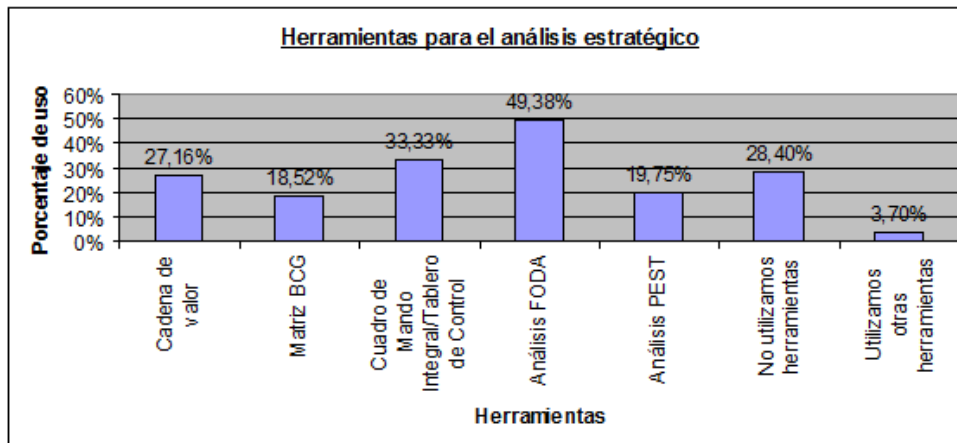


Figura 22: Resultados de las encuestas herramientas para el análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia

Además quisimos averiguar el grado de utilización de estas herramientas dentro del ámbito del negocio. El 47% de las PyMEs encuestadas le dieron un grado de utilidad de cuatro puntos. Siendo la tasa de corte 3, podemos saber que las herramientas de análisis estratégico son consideradas muy útiles para su implementación.

Pregunta N° 4

A través de esta pregunta quisimos saber si las PyMEs utilizan herramientas para la mejora de procesos a fin de lograr eficiencia en la producción e incluso en sus costos. El *benchmarking* fue la herramienta más utilizada por casi la mitad de las PyMEs encuestadas. En segundo lugar la reingeniería de procesos con un 32,05%; y finalmente la gestión de calidad total con un 30,77%.

Sin embargo, cabe resaltar el alto porcentaje de empresas que no utilizan estas herramientas que son aproximadamente el 30% de las encuestadas.

Todo lo explicado anteriormente, se detallará en un gráfico para mayor claridad:

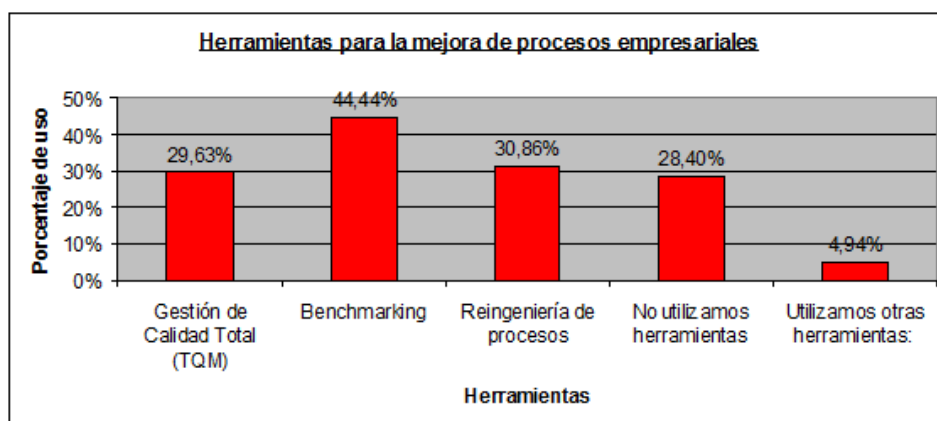


Figura 23: Resultados de las encuestas herramientas para la mejora de procesos empresariales

Fuente: Elaboración propia

Asimismo la utilidad de estas herramientas dentro de la gestión empresarial fue alta siendo el 43,10% de las PyMEs quienes las consideran importantes y el 24,14% de las mismas muy importantes y efectivas dándoles un puntaje de 5 puntos.

Pregunta N° 5

De acuerdo a esta pregunta la herramienta para la toma de decisiones respecto del mercado meta más utilizada es la segmentación del mercado acaparando la mitad de las respuestas. Asimismo muchas PyMEs no utilizan herramientas de marketing alcanzando 30,04% del total.

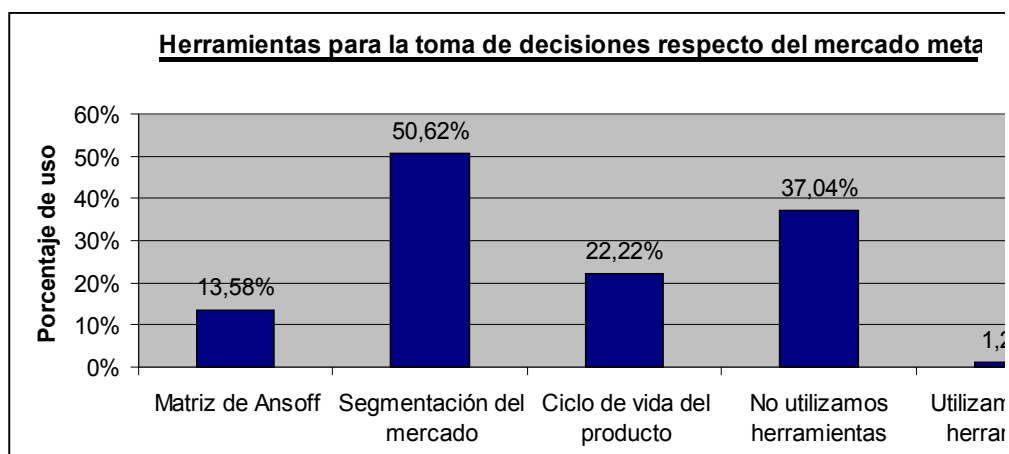


Figura 24: Resultados de las encuestas herramientas para la toma de decisiones respecto del mercado meta.

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la línea de análisis, el 41% de las empresas que utilizan estas herramientas las consideran muy útiles para su negocio.

Pregunta N°6

Con respecto a las herramientas de planeación económica y financiera, la más utilizada por definición es el *Cash flow* por un 74,07% de las PyMEs encuestadas. El punto de equilibrio también es muy utilizado alcanzado un porcentaje del 39,51%.

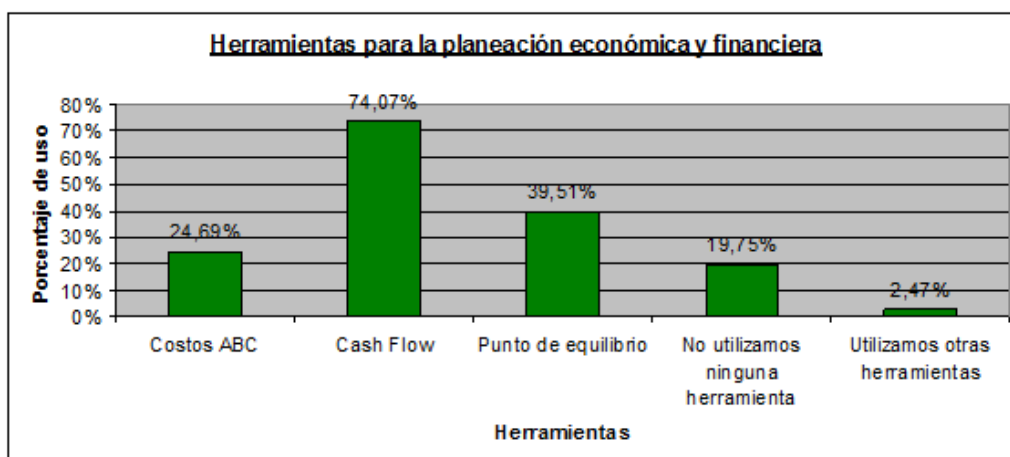


Figura 25: Resultados de las encuestas herramientas para la planeación económica y financiera

Fuente: Elaboración propia.

Además el 47,69% de las PyMEs encuestadas consideran a estas herramientas de vital importancia para la buena gestión del negocio.

Pregunta N° 7

Finalmente, quisimos saber si las PyMES se capacitan en herramientas de gestión. A partir de esta pregunta un 59,26% habían realizado cursos de capacitación en los últimos dos años. El restante 40,74% no había participado de dichos cursos.

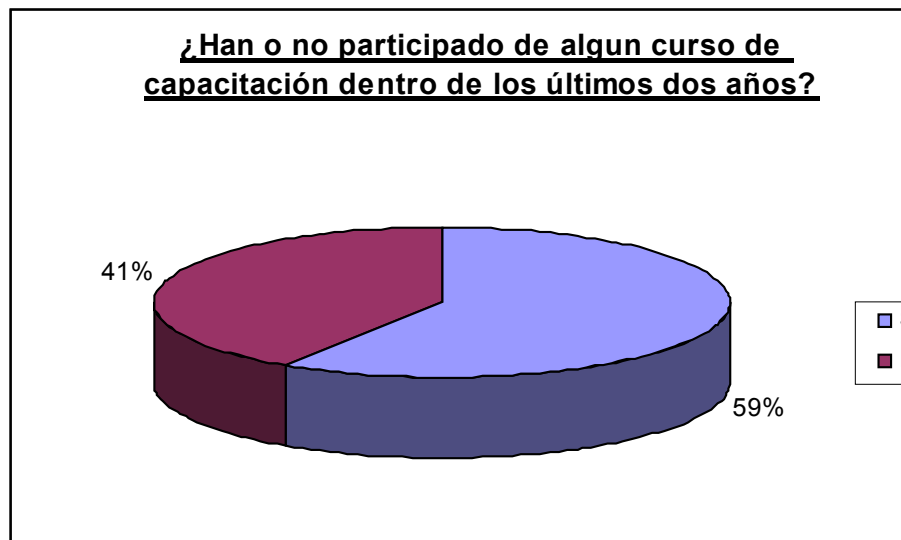


Figura 26: Resultados de la encuesta ¿Han o no participado de algún curso de capacitación dentro de los últimos dos años?

Fuente: Elaboración propia

Pregunta N°8

Con esta última pregunta quisimos saber en que áreas se han realizado las capacitaciones, siendo el área de Marketing la de mayor incidencia, seguida por la de manejo del negocio y financiera respectivamente.

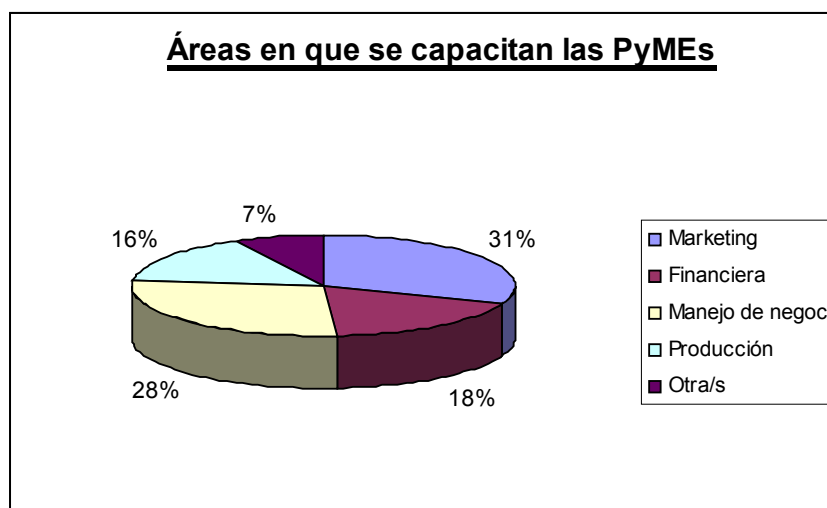


Figura 27: Resultados de las encuestas Áreas en que se capacitan las PyMEs

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar las variables más representativas, decidimos cruzar otras variables a fin de obtener un análisis más profundo de los resultados logrados en las encuestas. Para ello filtramos del total de encuestados las PyMEs de servicios para

obtener aquellas herramientas más utilizadas por este tipo de empresas (dado que un gran porcentaje de las PyMEs encuestadas correspondían al área de servicios). También se filtró la cantidad de PyMEs industriales del total de encuestados para observar cuáles son las herramientas más utilizadas por éstas.

Del análisis realizado, se desprenden los siguientes resultados (ver anexo 8 con análisis detallado):

	PyMEs de servicios	PyMEs industriales
Herramientas para el análisis estratégico.	La más utilizada es el análisis FODA , con un 51,43%, seguido por el cuadro de mando integral/Tablero de control con un 31,43%.	La más utilizada es el análisis FODA con un 57,14%, seguido por la cadena de valor con un 35,71%.
Herramientas para la mejora de procesos empresariales	La más utilizada es el benchmarking con un 51,43%, y en segundo lugar la reingeniería de procesos con un 37,14%.	La más utilizada es el benchmarking con un 42,86%. En segundo lugar, se utiliza la reingeniería de procesos.
Herramientas para la toma de decisiones respecto del mercado meta.	La más utilizada es la segmentación de mercado , con un 54,29%, mientras que el 37,14% no utiliza herramientas de gestión .	El 50% de los encuestados no utiliza herramientas . En segundo lugar, se utiliza la segmentación de mercado con un 35,71%.
Herramientas de planeación económico-financiera	La más utilizada es el cash flow con un alto porcentaje (77,14%), y en segundo lugar el punto de equilibrio con un 34,29%.	La más utilizada es el cash flow con un 67,86%, seguido por el punto de equilibrio con un 39,29%.
Utilidad de las herramientas	Las herramientas de planeación económico-financiera y de toma de decisiones respecto del mercado meta son consideradas como las más útiles.	Consideran que las herramientas más útiles son las de planeación económico-financieras.

Figura 28: Resultados de las encuestas Cuadro comparativo de PyMEs de servicios versus PyMEs industriales

Fuente: Elaboración propia

También quisimos hacer un cruce de variables con la cantidad de empleados que trabajaban en las PyMEs encuestadas, y con las herramientas que éstas utilizan. Luego

de efectuar los análisis pertinentes, obtuvimos los siguientes resultados (ver anexo 9 con análisis detallado):

	0-100	100-150	150 o más
Herramienta más utilizada para el análisis estratégico.	Análisis FODA con un 46,38%.	Cuadro de Mando Integral/ Tablero de control con un 66,67%.	Cuadro de Mando Integral/ Tablero de control y cadena de valor, ambas con un 55,56%.
Herramienta más utilizada para la mejora de procesos.	<i>Benchmarking</i> con un 40,58%.	<i>Benchmarking</i> y reingeniería de procesos con un 50%	Gestión de calidad total con un 77,78%.
Herramienta más utilizada de marketing	Segmentación de mercado con un 46,38%.	Ciclo de vida del producto con un 50%.	Segmentación de mercado y ciclo de vida del producto.
Herramienta más utilizada para la planeación económico-financiera	<i>Cash flow</i> con un 65,22%.	<i>Cash flow</i> con un 100%.	<i>Cash flow</i> con un 100%.
Utilidad de las herramientas (Tasa de corte: 3)	Consideran que las de planeación económico-financiera son las más útiles y eficaces para su gestión, con una utilidad de 5 puntos.	Las de planeación económico-financiera y las de toma de marketing son consideradas como las más útiles (utilidad: 5 puntos).	Las de planeación económico-financiera, de marketing y las de análisis estratégico son consideradas como las más útiles.

Figura 29: Resultados de las encuestas Cuadro comparativo de PyMEs según su cantidad de empleados.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis de entrevistas

4.2.1 Entrevista a gerentes de PyMEs.

Entrevista 1: Reinaldo Leuci - gerente financiero de Essen Aluminio S.A.

Essen Aluminio S.A. es una empresa líder en comercialización por venta directa de productos de alta calidad para la cocina. Se trata de una empresa que opera hace 32 años en el mercado donde se fabrican cacerolas de aluminio fundido y se comercializan otros productos que compran a terceros dedicados al ámbito de la cocina y los venden a través de un sistema de venta directa, por demostración efectuada por mujeres.

Reinaldo nos contó que la herramienta económica financiera utilizada en la empresa es el punto de equilibrio y ellos lo miden a través de cacerolas, es decir, cuantas cacerolas por mes deben vender para pagar su punto de equilibrio. También nos habló de dos puntos de equilibrio, uno económico y otro financiero, este último es más alto porque contiene capital de trabajo. Otra de las herramientas fundamentales para la gestión de Essen es el presupuesto anual proyectado, donde se hace un seguimiento mensual de los resultados y de la posición económica y financiera, en la que incluye al *cash flow* entre otros análisis contables y financieros.

Notamos que a la hora de tomar decisiones respecto de su mercado meta, analizan constantemente el ciclo de vida de sus productos tradicionales como de los innovadores. Para poder estimar y enfocar la demanda, es necesario que las proyecciones realizadas se ajusten lo mejor posible a la realidad interna como externa de la empresa. Los clientes de Essen no son los consumidores finales, sino las mujeres que van a vender sus productos, de ellas es de donde obtienen la información del mercado y a partir de allí hacen un análisis de como van cambiando las tendencias y los nuevos requerimientos de la sociedad. En cuanto a las herramientas de análisis estratégico notamos que en algunos casos no usan alguna herramienta de gestión en concreto, utilizan la técnica pero no formalizan qué herramienta están usando. Reinaldo nos comentó que tienen productos estrella cuyo ciclo de vida es de aproximadamente un año y también poseían vacas lecheras que son las líneas tradicionales de cacerolas, entonces, podemos decir que sin saberlo están utilizando la matriz BCG. El análisis FODA lo hacen esporádicamente, la frecuencia es de uno o dos años, pero aunque no lo traten como FODA permanentemente están mirando las cuestiones que trata esta herramienta. En cuanto al tablero control, poseen uno, con los indicadores clave para su negocio. Dado que se trata de una PyME, los recursos humanos no están dentro de sus prioridades, aunque tienen pensado incluirlos a medida que la empresa continúe profesionalizándose.

El *benchmarking* es la herramienta elegida por Essen para mejorar los procesos empresariales. Hacen una fuerte comparación con su historia y también se comparan con otras industrias no sólo locales, sino a nivel internacional.

Si bien el año pasado no se hicieron muchas capacitaciones en la empresa, consideran que es algo muy importante para la organización. Normalmente se les enseñan las herramientas a muchos empleados de Essen, aunque no a todos. Algunos hacen capacitaciones internas y otras externas, por ejemplo, se va a cursos o a nivel gerencial se hacen masters, programas gerenciales o programas de actualización.

A modo de conclusión, debemos decir que a Essen utiliza la mayoría de las herramientas planteadas en este trabajo, el problema es que no lo saben y eso se debe a la falta de profesionalización de la empresa. Creemos que tienen muchas cosas por mejorar, hay algunos temas que no deberían descuidar como el de los recursos humanos y la capacitación.

Entrevista 2: Valeria Gottardi – gerente de producción y gestión de Viviendas Tecnohogar de LIT Construcciones en seco SRL

Viviendas Tecnohogar de LIT Construcciones en seco SRL es una empresa dedicada a la construcción de viviendas industrializadas desde hace 25 años. Estos últimos años ha tenido un gran crecimiento por lo que consideran fundamental trabajar sobre herramientas de gestión. Para poder lograr una estabilidad en el crecimiento y responder a la nueva gran demanda (ver pregunta 1 y 2 de ANEXO 3).

En cuanto a las herramientas de gestión vinculadas al análisis estratégico, la empresa toma las decisiones a partir de un análisis en conjunto con varios sectores de la empresa donde se evalúan las necesidades del mercado y se ve hacia donde quieren ir y como lo van a hacer. Por lo que pudimos interpretar, la única herramienta de gestión utilizada es el cuadro de mando integral, que la implementan como un método de indicadores de estrategia (ver pregunta 3 de ANEXO 3).

Al ser una empresa en vías de crecimiento, todavía no se han implementado herramientas para mejorar los procesos empresariales. Hasta hace muy poco era una sola persona la que se encargaba de la facturación, venta, administración del cliente, proveedores y pagos. A fin de mejorar los procesos empresariales, recién ahora se ha comenzado con una reorganización de los sectores, determinación de puestos, y tareas específicas. Tampoco utilizan herramientas para tomar decisiones con respecto a su mercado meta (ver pregunta 4 y 5 de ANEXO 3).

Lo mismo pasa la planeación económica financiera de la organización, al estar en proceso de reorganización lo único que implementaron es un sistema de cajas diarias en un Excel donde cada sucursal de ventas le envía a la casa central la información competente para luego organizar los pagos y aquellos gastos que representan salidas de dinero. En consecuencia, solo aplican un *cash flow* muy básico para fines financieros (ver pregunta 6 de ANEXO 3).

En conclusión, podemos decir que al ser una empresa pequeña que sólo cuenta con treinta empleados y actualmente se encuentra en expansión, no implementa muchas de las herramientas de gestión aunque reconocen su utilidad y la importancia de contar con ellas en un futuro. También debemos destacar que no han realizado ningún curso de capacitación por lo que creemos que priorizan sus necesidades más urgentes y todavía no cuentan con una política de objetivos a largo plazo (ver pregunta 7 de ANEXO 3).

Entrevista 3: Alejandro Scannapieco – gerente financiero de Globant

Globant es una empresa dedicada al desarrollo de productos de software fundada en el año 2003. Alejandro considera que las herramientas son relevantes en la medida en que se implementen y gestionen correctamente, y posean la información relevante para la compañía (ver pregunta 1 y 2 de ANEXO 4).

Al preguntarle sobre el análisis estratégico de su empresa, nos contó que utilizan muchos tableros de control, así como también herramientas de *business intelligence* (BI) que le permiten extraer información de sus bases de datos y generar reportes relevantes de variables de negocios que se comparten por distintas vías de comunicación electrónica. En cuanto al FODA su uso es esporádico en Globant y para evaluar negocios futuros. También le dan utilidad a su cadena de valor para el análisis interno del negocio así como para la comparación constante a fin de incrementar el valor añadido en cada uno de sus productos de software. (Ver pregunta 3 de ANEXO 4).

Para lograr eficiencia en la producción, cuentan con su propio departamento de calidad que se aboca a mejorar sistemáticamente procesos y el nivel de satisfacción de los clientes, en donde aplican TQM. También utilizan habitualmente *benchmarking* y reingeniería de procesos. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones respecto a su mercado meta las herramientas que seleccionamos en nuestro trabajo no son de utilidad para su empresa (Ver pregunta 4 y 5 de ANEXO 4).

Implementan herramientas propias para proyectar sus estados financieros y para predecir variables de ingresos y costos. Incluyen *cash flows*, balances, estados de

resultados proyectados, punto de equilibrio entre otras variables. Es en esta área donde se han realizado capacitaciones durante los últimos 2 años. (Ver pregunta 6 y 7 de ANEXO 4).

A modo de conclusión, notamos que Globant es una empresa posicionada en el mercado tecnológico y, en algunos casos, no sólo utiliza las herramientas de *management* que nosotras señalamos si no que las complementan con otras propias de su organización.

Entrevista 4: Nicolás Cava - gerente general de Martín Cava

Martín Cava es una PyME familiar que opera en el mercado desde el año 1936. Esta empresa se dedica a la comercialización de insumos para artes gráficas. Si bien no producen nada, muchos de sus productos deben ser convertidos para poder aplicarlos a los talleres gráficos.

En esta organización consideran las herramientas de gestión muy valiosas y utilizan muchas de ellas, la mayoría son herramientas creadas por ellos mismos. Uno de los pilares que Martín Cava posee es su software de gestión, porque les marca qué clientes les están comprando y cuáles dejaron de hacerlo. Además, les brinda valiosa información de consumos, de últimos precios, cómo está compuesto el *management*, el directorio de la empresa, quién se encarga de compras, quién se encarga de la producción etc.

Dentro de las herramientas de gestión que utilizan, las más importantes son las económicas-financieras ya que actualmente se financian con entidades bancarias por lo que el *cash flow* es fundamental. Es por eso que utilizan herramientas tales como *cash flow* y punto de equilibrio.

Las herramientas de mejora de los procesos empresariales utilizados son, reingeniería de procesos y trabajan mucho con *benchmarking* tratando de comparar cuál es el producto final que entregan contra el producto final que entrega la competencia. A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta, Martín Cava utiliza la herramienta de gestión “Ciclo de vida del producto”. Algunos de sus productos tienen muchos años en el mercado y aún son rentables, pero hay otros cuyo ciclo de vida es muy corto. Es por eso que deben viajar constantemente a ferias del exterior para ir conociendo productos nuevos y distintos lanzamientos. También hay que tener en cuenta que al ser una empresa que comercializa productos para artes gráficas

tiene sus clientes bien identificados, dándoles seguimiento continuo para detectar sus nuevas necesidades y enfocarse en su nicho de manera exitosa.

Las herramientas de análisis estratégico que más usa la empresa son tablero de control, FODA e ISO 9001/2008. En cuanto a la primera, la información la obtienen de su software de gestión. La segunda, FODA, es muy importante para Nicolás ya que le da una fotografía inmediata de cuál es su posición en un momento determinado, cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. No realizan este análisis solamente hacia afuera, hacia los clientes o el mercado, también lo suelen realizar hacia adentro. A esta herramienta de gestión le dan mucha utilidad y la frecuencia con que realizan un FODA es todos los días, a cada minuto.

La capacitación en Martín Cava fue principalmente técnica, debido a que venden productos que el común de la gente no conoce, por lo que los empleados deben tener conocimientos específicos de lo que están vendiendo.

En conclusión, debemos remarcar que aunque en esta empresa no se fabrican productos, si no que sólo se comercializan, se utilizan muchísimas herramientas de gestión que contribuyen a su crecimiento en el mercado. Creemos que Martín Cava es una PyME muy bien organizada y que a pesar de las dificultades que se le presentaron a la hora de importar mercaderías ha logrado superar los obstáculos sin ninguna dificultad lo que nos habla de un excelente manejo de gestión.

Gerentes Variables	Reinaldo Leuci	Valeria Gottardi	Alejandro Scannapieco	Nicolás Cava
Importancia de las herramientas de gestión	Sí, muy importantes.	Muy importantes para el crecimiento y estabilidad de la empresa.	Sí, muy importantes para el <i>management</i> .	Sí, muy importantes.
Herramientas de análisis estratégico utilizadas.	La empresa utiliza FODA, PEST, matriz BCG, tablero de control, cadena de valor.	Tablero de control.	FODA, Business Intelligence, tablero de control, cadena de valor.	FODA, ISO 9001/2008, Tablero de control.
Herramientas de mejora de procesos utilizadas.	La empresa utiliza <i>benchmarking</i> histórico y con la industria, reingeniería de procesos.	No se utilizan pero las consideran importantes.	<i>Benchmarking</i> , gestión de calidad total, reingeniería de procesos.	Reingeniería de procesos y <i>benchmarking</i> .
Herramientas de marketing utilizadas.	Segmentación del mercado, ciclo de vida del producto.	No utilizan.	No utilizan.	Ciclo de vida del producto, segmentación del mercado.
Herramientas de planeación económico-financiera utilizadas.	Punto de equilibrio, <i>cash flow</i> .	<i>Cash flow</i> .	<i>Cash flow</i> , punto de equilibrio.	<i>Cash flow</i> , punto de equilibrio.
Áreas en donde realizan capacitaciones	Capacitación en manejo de negocio por parte de los directivos y capacitaciones internas para el resto de la compañía.	No realizan capacitaciones.	Sí, en el área contable-financiera.	Sí, realizan capacitación técnica y en la parte gerencial.

Figura
30:

Cuadro resumen de los gerentes entrevistados

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Entrevista a expertos.

Entrevista a Alejandro Pablo Cardozo – Director de departamento de Administración y Recursos Humanos / Instituto de Administración Universidad Argentina de la Empresa - UADE

Para adentrarnos en el mundo de las PyMEs en nuestro país lo primero que le preguntamos al Dr. Cardozo es la dificultad de emprender en Argentina y los principales motivos de fracaso en las PyMEs. Para responder estas cuestiones nuestro entrevistado nos explicó que existe un ranking anual de *Doing Business* que es un informe mundial que precisamente analiza la regulación de entrada a los negocios. Según este ranking Argentina está lejos de aquellos países con esquemas proclives a la creación de empresas. Pero si analizamos el informe mundial anual GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), nuestro país posee una alta actividad emprendedora, lo que indica que nuestros emprendedores logran traspasar las barreras que encuentran en su camino al momento de crear y, por otro lado, nos hace preguntar cuántas empresas más se crearían por año si las regulaciones fueran diferentes. El Dr. Cardozo considera que las PyMEs fracasan especialmente por falta o mínimo pensamiento estratégico, preparación/liderazgo/dirección deficiente por parte del emprendedor, por factores ligados a cuestiones más operativas ligadas a lo financiero, vínculo deficiente con mercado-clientes, etc.

En el mundo capitalista actual es cada vez más difícil sostener/hacer crecer y madurar una empresa sin profesionalizarla, sin incorporar gestión y sus herramientas actualizadas; seguramente sin esto, será más fácil el fracaso, o muy difícil superar el techo que impone esa circunstancia. La importancia de toda herramienta de gestión está ligada a cómo colabora en la toma de decisiones y el impacto que tenga en la performance.

Cuando le preguntamos a nuestro entrevistado sobre la utilidad de un sistema de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos (BPR) en las PyMEs, nos explicó que estas herramientas son utilizadas por muchas de estas empresas. La primera apunta a la mejora continua de las operaciones, cambio lento pero continuo; BPR apunta a un cambio intencional agudo, profundo a corto plazo. Lo importante es que cualquier compañía independientemente de su tamaño puede aplicar estos enfoques.

Para todo emprendedor empresario lo financiero define la continuidad o no de su empresa, con cuánta venta cubre costos y cómo calzar de la mejor manera posible pagos y cobros porque en ello va la supervivencia; aunque desconozca herramientas y sus características a menudo aplica de manera empírica e intuitiva los conceptos que estas herramientas significan.

A modo de conclusión podemos remarcar que el Dr: Cardozo considera de suma relevancia la capacitación y actualización en las pequeñas y medianas empresas para el proceso de maduración y profesionalización.

Entrevista a Leandro Ricart - consultor de PyMEs

Leandro Ricart hace consultorías de PyMEs, fundamentalmente consultoría de marketing, de organización interna y tablero de comando.

La charla con Leandro fue diferente a las demás ya que no sólo trabaja en una PyME si no que aconseja a otras. Para él es muy importante sistematizar las herramientas de gestión en este tipo de organizaciones, para hacerlo hay que ser muy cuidadoso, muy hábil para ensamblar lo que es la herramienta con lo que el empresario está haciendo y hay que transmitirlo de una manera respetuosa y fácil de entender para que el dueño PyME lo pueda comprender. No existe para nuestro entrevistado un “set de herramientas” para aplicar a todas las PyMEs si no que, hay que analizar la empresa, ver cuáles son sus necesidades para comprender qué herramientas podrá incorporar. (Ver pregunta 1 anexo 7)

Al hacer un análisis estratégico Leandro considera de mucha utilidad el tablero de comando porque mide el transcurso desde donde estamos hacia donde queremos ir, hace de balanza, hace de centímetro, hace de espejo, pero para eso hay que determinar ciertos parámetros y verificar constantemente si se cumplen o no. En cuanto a herramientas como FODA o análisis PEST, recomienda hacerlos de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. Leandro considera el análisis estratégico fundamental para encaminar la organización de manera correcta, y a partir de ahí comenzar a hacer un **FODA**, una **cadena de valor**, ver después que debe ir midiendo día a día y después hacer un **tablero de comando**.

Cuando le preguntamos si las PyMEs utilizan alguna herramienta para la mejora de los procesos empresariales, nos contestó que el *benchmarking* se aplica, siempre y cuando no sea para conformarse; y siempre que no se compare con malos rendimientos. La idea de esta herramienta es ver en qué se está bien y en qué no comparándose, por

ejemplo, con los competidores. Con respecto de la gestión de calidad total y la reingeniería de procesos, Leandro mencionó que en las PyMEs deben trabajar más en confeccionar flujogramas y manuales de procedimientos para poder llevarlas a cabo de manera más eficiente. Sin embargo rompió con la creencia que el que TQM tiene mejores resultados en las grandes empresas, ya que los elementos clave de esta técnica tales como trabajo en equipo, *empowerment* de los empleados, espíritu de cooperación entre departamentos se destacan mejor en las PyMEs.

En cuanto a los análisis de mercado nuestro consultor nos explicó que es muy difícil tenerlo debido a que a veces las PyMEs no cuentan con dinero para hacerlo y en otros casos se debe a que los resultados no son tan ciertos. Lo importante, para el entrevistado, es mirar antes que nada qué es lo que la empresa sabe hacer bien y luego estudiar a los clientes y saber qué ofrecerle según sus necesidades. Por este motivo segmentar el mercado para apuntar al nicho de la empresa de manera eficiente es muy importante a la hora de enfocar los esfuerzos de manera correcta y a las personas adecuadas. Con respecto a los **ciclos de vida de producto**, siempre hay que en contacto con el consumidor y cuestionarse siempre cuanto más valor agregado podemos proporcionarle. Para Leandro el contexto cambia constantemente al igual que las necesidades, deseos y percepciones de los clientes. Estos cambios afectan de manera directa a los requerimientos de diseño y estrategia de marketing.

Las herramientas financiero-económicas, para Leandro son importantes en una PyME ya que considera que siempre hay que saber qué se hace con la plata y dónde está. Para él, las más útiles son *cash flow* y el punto de equilibrio para saber por donde arrancar.

Leandro nos explica que en las PyMEs las relaciones son siempre más directas, el hecho de que él pueda propiciar climas de trabajo como consultor es importante. Si uno pretende aplicar una herramienta en alguna de estas empresa es necesario primero investigar la historia de la organización, el modo de operar, y de esta manera probablemente sea más fácil que se acepte la implementación de una nueva herramienta de gestión.

Expertos	Alejandro Cardozo	Leandro Ricart
VARIABLES		
Importancia de las herramientas de gestión	Sí, son importantes si se aplican correctamente pero no garantizan el éxito.	Sí, muy importantes de implementar las adecuadas.
Herramientas de análisis estratégico utilizadas.	No tiene datos que avalen uso creciente de estas herramientas en PyMEs	Tablero de control, FODA, cadena de valor, PEST.
Herramientas de mejora de procesos utilizadas.	Se utiliza calidad total (TQM) y reingeniería de procesos (BPR).	<i>Benchmarking</i> , gestión de calidad total.
Herramientas de marketing utilizadas.	Sí, Matriz de Ansoff, ciclo de vida del producto y segmentación del mercado.	Ciclo de vida del producto, segmentación del mercado.
Herramientas de planeación económico-financiera utilizadas.	Sí, se aplican todas pero la utilidad de cualquiera depende de las posibilidades de aplicación, e interpretación de resultados para una mejor toma de decisiones.	<i>Cash flow</i> , punto de equilibrio.
Áreas en donde realizan capacitaciones	Sí, se deben realizar capacitaciones en todas las áreas de la organización.	Sí, en el área directiva y de ventas

Figura 31: Cuadro resumen de los expertos entrevistados
Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Análisis Osgood

4.2.3.1 PyMEs que aplican herramientas: ¿le dan mucha o poca utilidad?

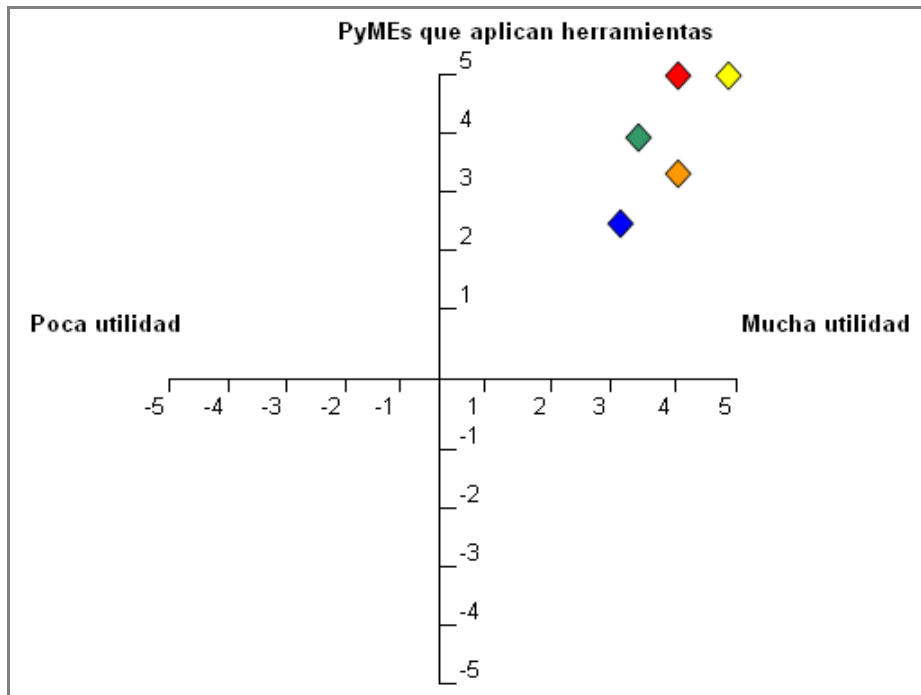


Figura 32: Análisis Osgood PyMEs que aplican herramientas ¿le dan mucha o poca utilidad?

Fuente: Elaboración propia

Referencias:

- ◆ Reinaldo Leuci y Leandro Ricart
- ◆ Valeria Gottardi
- ◆ Alejandro Scannapieco
- ◆ Nicolás Cava
- ◆ Alejandro Pablo Cardozo

Al analizar esta matriz semántica podemos ver que todos utilizaron o recomiendan utilizar, en el caso de los expertos, al menos dos de los grupos de herramienta citados en este trabajo. Respecto de la utilidad notamos que para los expertos las herramientas de *management* son muy útiles, aunque no suficientes, es decir, todas las empresas deben contar con ellas pero no garantizan el éxito de las PyMEs. En cuanto a las respuestas de los gerentes, fueron variadas. Mientras que Valeria no utiliza herramientas para la toma de decisiones respecto al mercado meta ni para la mejora de los procesos empresariales, Nicolás Cava aplica todas las

herramientas mencionadas e incluso posee las propias. Esto se debe a las necesidades de cada empresa y a su estructura organizacional.

4.2.3.2 A quiénes capacitan las PyMEs encuestadas

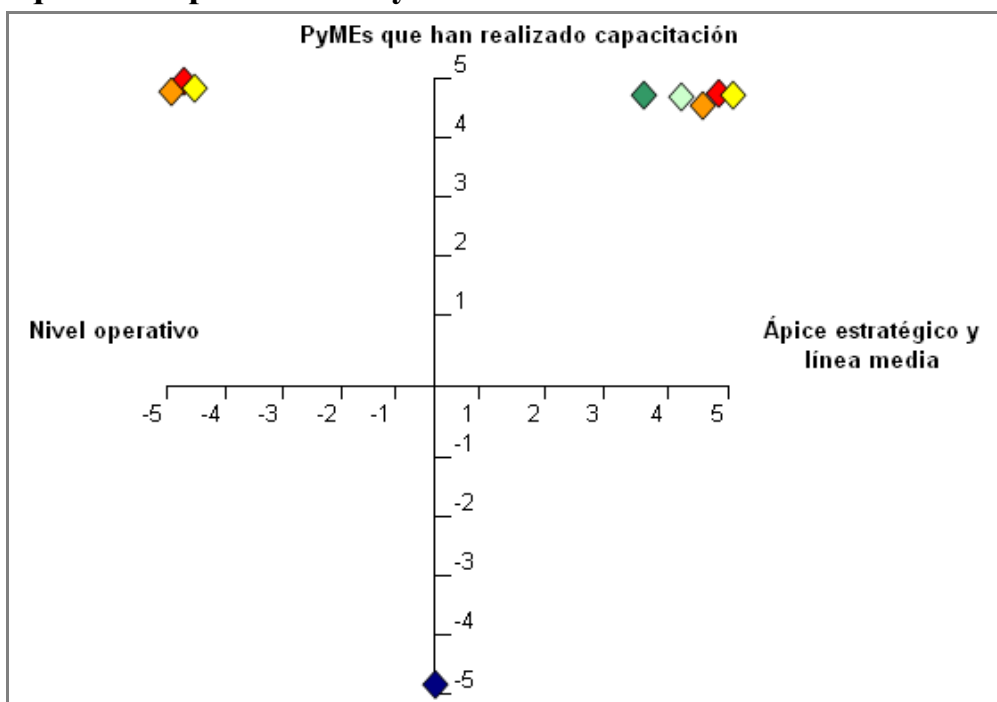


Figura 33: Análisis Osgood A quiénes capacitan las PyMEs encuestadas
Fuente: Elaboración propia

Referencias:

- ◆ Reinaldo Leuci Leandro Ricart
- ◆ Valeria Gottardi
- ◆ Alejandro Scannapieco
- ◆ Leandro Ricart
- ◆ Nicolás Cava
- ◆ Alejandro Pablo Cardozo

Luego de este análisis se ha podido observar que la mayoría de los entrevistados han realizado capacitaciones o recomiendan hacerlo. En cuanto a quiénes la han recibido, la tendencia es capacitar al ápice y la línea media en detrimento del nivel operativo. Sin embargo, dos de las PyMEs entrevistadas han manifestado haberlas realizado en ambos niveles. El Dr. Cardozo nos comentó la importancia de capacitar a toda la organización y actualizar los conocimientos obtenidos.

Parte 5: Conclusiones e implicancias

Conclusiones

En el presente trabajo la primera pregunta que se planteó fue reconocer cuáles son las principales herramientas de gestión que utilizan las PyMEs en la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, nos propusimos investigar si estas empresas realizan capacitaciones en dichas herramientas, y en qué áreas se llevan a cabo.

Pudimos ver que la mayoría de las organizaciones utilizan las herramientas propuestas en el trabajo de investigación y muchas de ellas aplican las técnicas sin saber que se trata de una herramienta específica. También observamos que ciertas compañías confeccionan sus propias herramientas de *management*.

En cuanto al análisis estratégico podemos concluir que la herramienta más utilizada es el análisis FODA (Ver trabajo de campo, figura 19). Este tipo de análisis es muy relevante para conocer la situación actual de la empresa desde el punto de vista interno, como en relación al ambiente en el que opera. Dada la simplicidad en su confección e interpretación, muchas PyMEs la utilizan para plantear, controlar y modificar en caso que sea necesaria la planificación estratégica de acuerdo al diagnóstico interno y externo brindado por esta herramienta. También es necesario resaltar la creciente importancia del tablero de control dentro del mundo PyME, que en nuestro *ranking* de herramientas estratégicas fue la segunda más utilizada (Ver trabajo de campo, figura 19). Es de mucha utilidad porque mide el transcurso desde donde está la empresa actualmente hasta donde quiere ir, fijando indicadores claves de rendimiento del área a evaluar que son ajustados continuamente. Teniendo en cuenta la variable “cantidad de empleados” la herramienta más utilizada en las PyMEs que emplean de 0 a 100 personas también es el análisis FODA. A medida que el tamaño de la organización aumenta más de la mitad de las empresas encuestadas utilizan el tablero de control. Esto se debe a que aumenta la complejidad de la gestión de las PyMEs, con lo cual es necesario incorporar la planificación y control integral de las operaciones críticas de las mismas. La incorporación de la cadena de valor tiene su consecuencia en el aumento de la cantidad de empleados de las pequeñas y medianas empresas encuestadas. Como explicamos anteriormente, esto se debe a la necesidad de la empresa de enfocarse en las actividades que generan mayor valor agregado a sus consumidores finales; dichas

actividades no solo se encuentran dentro de la empresa sino también en relación a los diferentes actores de la cadena, como ser los distribuidores, proveedores etc.

El *benchmarking* es la herramienta más utilizada para la mejora de procesos empresariales, por casi la mitad de las PyMEs encuestadas (Ver trabajo de campo, figura 20) Actualmente, todas las empresas evalúan su rendimiento, algunas lo hacen en base al rendimiento histórico y otras se comparan con las empresas del sector a fin de adoptar y ejecutar medidas para mejorar su desempeño (Ver marco teórico 2.2.2 y anexo 2 entrevista a gerente). La idea de esta práctica no es copiar lo que otros ya hicieron sino analizar métodos de trabajo ya existentes como base para la diferenciación y obtención de ventajas competitivas. TQM y reingeniería de procesos son utilizadas casi por el mismo porcentaje de las empresas. A partir de esto se rompe con el paradigma que estas técnicas solo son eficaces en las grandes empresas. Aunque es importante que las PyMEs comiencen a escribir sus procedimientos a fin de facilitar su ejecución, también es cierto que empresas de cualquier tamaño pueden aplicar estos enfoques. En el caso de gestión de calidad total (TQM) las condiciones que aporta la PyME con respecto al trabajo en equipo, *empowerment* y cooperación entre departamentos brindan el ambiente propicio para el desarrollo de esta técnica, donde la motivación constante y la buena relación con los diferentes actores de la cadena de valor de la empresa llevarán a su correcta implementación. También hemos observado que las PyMEs de entre 100 a 150 empleados utilizan mucho la reingeniería de procesos, mientras que en las grandes PyMEs (entre 150 o más empleados) existe una mayor incidencia de TQM (ver trabajo de campo, figura 29). Esto se debe a que esta herramienta apunta a la mejora continua de las operaciones, ocasionando un cambio lento pero continuo; BPR apunta a un cambio intencional agudo, profundo a corto plazo. En general la lógica indica una secuencia de aplicación de BPR y luego TQM (Ver anexo 7 pregunta 4).

Asimismo, cabe destacar que el 30% de las empresas encuestadas no utilizan este tipo de herramientas, con lo cual concluimos que forman parte de una tendencia positiva para el desarrollo de la gestión empresarial dentro del mundo PyME sobre el cual se está incursionando de manera incremental.

Analizando las herramientas correspondientes a la toma de decisiones con respecto al mercado meta, la más utilizada resulto ser la segmentación del mercado (Ver trabajo de campo figura 21) ya que independientemente de la estructura, formalidad, tamaño y naturaleza de las empresas, es necesario tener un claro conocimiento de los

perfiles de los consumidores a los que ésta apunta, puesto que éstos cambian constantemente dadas las condiciones del mercado (Marco teórico 2.3.2 y anexo 2 entrevista a gerente pregunta 5). En segundo lugar de importancia se encuentra el ciclo de vida del producto (Ver anexo 5 entrevista a experto pregunta 5). Los continuos cambios impulsados por la ciencia y la tecnología así como la mayor información con la que el consumidor final cuenta acerca del producto que consume impactan de manera contundente en la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto, acortando o dilatándolo. En muchos casos los productos no mueren sino que se reinventan constantemente, siendo necesario sugerir nuevos usos del mismo ante los cambios en la demanda de los consumidores. Este orden de importancia se ve alterado en relación al tamaño de la empresa, mientras más simple sea su estructura y funcionamiento, se enfocarán solo a satisfacer la demanda de su mercado meta. A medida que aumenta el nivel de complejidad de la gestión los directivos comienzan a preocuparse por la perdurabilidad y éxito de su producto en el mercado, analizando las características del estadio del ciclo del producto y actuando en consecuencia a fin de tomar las mejores decisiones con respecto a su uso y reconversión.

Con respecto a las herramientas de análisis económico y financiero concluimos que las PyMEs suelen priorizar su uso en detrimento del resto de las herramientas (Ver trabajo de campo, figura 22). La empresa como base para su gestión necesita saber cuanto dinero tiene, qué sucede con esos flujos de caja, cuál es su destino y utilización. Esta necesidad se instrumenta sistemáticamente a través del *Cash flow* o herramienta de aplicación y orígenes de fondos que obliga a planear la inversión de los sobrantes y recuperación de los faltantes. Las PyMEs más grandes y profesionalizadas suelen llevar a cabo presupuestos anuales proyectados (Ver anexo 2 pregunta 6 entrevista a gerente) que se ajustan mensualmente a la realidad de la empresa haciendo uso de balances, estado de resultados, análisis de costos, contribución marginal etc. Esto denota una realidad en la que las empresas manejan una amplia gama de variables relacionadas con todas las áreas de la empresa, a fin de establecer objetivos centrales y cuantificables mediante dichas herramientas.

El punto de equilibrio también es utilizado por la mayoría de las empresas encuestadas (Ver trabajo de campo, figura 22). Refleja a partir de que nivel de actividad la empresa comienza a ser rentable y es allí donde radica su importancia. Es necesario tener un punto de equilibrio para la empresa en general como también a la hora de lanzar un nuevo producto o analizar la rentabilidad de los ya existentes. Toda empresa,

independientemente de su tamaño necesita saber a partir de que cantidad o nivel de ingresos comienza a generar utilidades netas y el punto de equilibrio responde este interrogante.

Independientemente del tamaño concluimos que la herramienta financiera utilizada por excelencia es el *cash flow*, ya que como fue explicado en párrafos anteriores, los orígenes y aplicaciones de los fondos de las empresas constituyen la base de la gestión a partir de la cual comenzarán a ahondar en los demás aspectos de operatoria del negocio.

A través de todo el trabajo, notamos que la utilización de herramientas, tiene correspondencia con el grado de profesionalización de las PyMEs; a medida que estas empresas logran cierto grado de profesionalización es cuando detectan la necesidad de contar con herramientas de *management* (Ver anexo 2 entrevista con gerente). La profesionalización tiene que ver con la habilidad de integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de competitividad y productividad que se deben alcanzar por las organizaciones tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Otra conclusión importante, es que no existe un “set de herramientas” para aplicar a todas las PyMEs sino que se deben adaptar a las necesidades de cada empresa (Ver anexo 7 entrevista a experto). Antes de elegir las herramientas adecuadas es menester hacer un análisis de la organización para conocer perfectamente que se precisa hacer y fundamentalmente el por qué y para qué.

La segunda pregunta que se planteó al inicio, fue si se realizan capacitaciones en las PyMEs y en qué áreas.

A partir de las encuestas realizadas se ha concluido que el 59% ha realizado alguna capacitación en herramientas de gestión en los últimos dos años, siendo Marketing el área más capacitada en las empresas seguida por el área de manejo de negocios (Ver trabajo de campo figura 23). La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos, respecto de las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Concluimos que la capacitación es muy importante porque al capacitar se esta promoviendo al desarrollo integral del personal y como consecuencia al desarrollo de la organización incrementando la productividad y la calidad en el trabajo.

Implicancias

Tras nuestra entrevista con el experto PyME, hemos concluido que en un contexto dominado por la globalización y feroz competitividad entre empresas es necesario que las PyMEs se profesionalicen e incorporen herramientas de gestión. De esta manera, podrán adaptarse a las inciertas condiciones del mercado y gestionar los cambios aprovechando su naturaleza flexible y dinámica.

En primer lugar, proponemos analizar las necesidades concretas de la empresa a la hora de implementar las herramientas ya que estas deben estar acorde a la madurez y nivel de formación de sus recursos humanos. Lamentablemente los empresarios PyMEs no suelen evaluar en su análisis previo estos aspectos porque tienden a considerar que las personas responderán de manera inmediata a sus requerimientos de gestión sin que se les brinden mayores explicaciones.

Además, consideramos importante que el empresario valore las herramientas de gestión e invierta en ellas. Para ello, debe comprender que el modo de pensar que le permitió llegar a la posición en la que se encuentra hoy en día, no lo llevará al éxito en el futuro, y que para ello lo primero que debe cambiar es su manera de pensar y de encarar el negocio. Para lograrlo, proponemos poner énfasis en cómo comunicar la herramienta de gestión. Hay que ser hábil, educado para ensamblar la herramienta con lo que el empresario está haciendo actualmente.

En segundo lugar, proponemos que las empresas realicen capacitaciones y actualizaciones constantes, tanto contratadas como internas, acorde a las necesidades reales de gestión, productividad y competitividad de la compañía. Con esto, se orientará a los directivos a tomar conciencia acerca de la importancia de proyectar a futuro y no enfocarse solamente en las necesidades urgentes que no harán más que sumergir a la empresa en cuestiones cotidianas que la dejarán completamente fuera del mercado.

Para la implementación exitosa de lo mencionado anteriormente, los directivos deberán vincularse y comprometerse dejando de lado los objetivos personales y los requerimientos a corto plazo en pos de un mejoramiento a mediano y largo plazo buscando alcanzar objetivos de rentabilidad y perpetuidad en la organización.

En tercer lugar, consideramos indispensable la actuación del Estado como fuente de apoyo para el desempeño y perdurabilidad de las PyMEs en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta la alta tasa de mortalidad de los nuevos proyectos creemos importante el otorgamiento de créditos por parte del Estado, fundamentalmente en sus

inicios, para que las empresas puedan tener acceso a la capacitación, tecnología y ayuda externa necesaria para el desarrollo exitoso del negocio.

Finalmente creemos que una de las formas de poder lograr los planes de acción mencionados es a través de la asociatividad de las PyMEs, a fin de incrementar la escala productiva, desarrollar nuevos proyectos, y así poder acceder a la tecnología sin tantos impedimentos. Como consecuencia se pueden aprovechar las ventajas de las sinergias entre PyMEs, como aumentar la competitividad y los procesos de innovación.

Parte 6: Anexos

ANEXO 1

Encuesta realizada

1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS PYMES Título página Copiar Añadir salto página Borrar página

Por favor marcar con una cruz la o las opciones correspondientes. En el caso de haber elegido alguna de las opciones, marcar el grado de utilización de las herramientas del 1 al 5 siendo 1 poca utilidad y 5 mucha utilidad.

Añadir pregunta aquí

1. Tipo de empresa según su función:
★ 🗄️ 👁️ (pregunta obligatoria) (activa filtro "ocultar/mostrar")

- Industrial
- Comercial
- Servicios
- Agrícola
- Otro (por favor, especifique)

Editar pregunta Editar filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

2. Número aproximado de empleados:
★ 🗄️ 👁️ (pregunta oculta)

0-100 100-150 150 o más

Editar pregunta Añadir filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

3. ¿Utiliza su empresa alguna/s de estas herramientas para el análisis estratégico?
★ 🗄️ 👁️ (activa filtro "ocultar/mostrar")

- Cadena de valor
- Matriz BCG (análisis de cartera de negocios)
- Cuadro de Mando Integral/ Tablero de control
- Análisis FODA
- Análisis PEST (análisis del entorno)
- No utilizamos ninguna herramienta
- Utilizamos otras herramientas:

Editar pregunta Editar filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

4. Grado de utilidad de las herramientas
★ 🗄️ 👁️ (pregunta oculta)

1 2 3 4 5

Editar pregunta Añadir filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

5. Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿han implementado alguna/s de las siguientes herramientas de mejora de los procesos empresariales?
★ 🗄️ 👁️ (activa filtro "ocultar/mostrar")

- Gestión de Calidad Total (TQM)
- Benchmarking (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)
- Reingeniería de procesos (rediseño de procesos con alto valor añadido)
- No utilizamos herramientas
- Utilizamos otras herramientas:

Editar pregunta Editar filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

6. Grado de utilidad de las herramientas
★ 🗄️ 👁️ (pregunta oculta)

1 2 3 4 5

Editar pregunta Añadir filtro Borrar pregunta Copiar

Añadir pregunta aquí Dividir página aquí

7. A la hora de analizar y tomar decisiones con respecto a su mercado meta, ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

★ 🗨️ 👁️ (activa filtro "ocultar/mostrar")

- Matriz de Ansoff (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado)
- Segmentación del mercado
- Ciclo de vida del producto
- No utilizamos herramientas
- Utilizamos otras herramientas:

[Editar pregunta](#) [Editar filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#) [Dividir página aquí](#)

8. Grado de utilidad de las herramientas

★ 🗨️ 👁️ (pregunta oculta)

1 2 3 4 5

[Editar pregunta](#) [Añadir filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#) [Dividir página aquí](#)

9. Actualmente, ¿están usando alguna/s de esta/s herramienta/s para la planeación económica financiera?

★ 🗨️ 👁️ (activa filtro "ocultar/mostrar")

- Asignación de Costos Basados en Actividades(Costos ABC)
- Cash Flow (Flujo de efectivo)
- Punto de equilibrio
- No utilizamos ninguna herramienta
- Utilizamos otras herramientas:

[Editar pregunta](#) [Editar filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#) [Dividir página aquí](#)

10. Grado de utilidad de las herramientas

★ 🗨️ 👁️ (pregunta oculta)

1 2 3 4 5

[Editar pregunta](#) [Añadir filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#) [Dividir página aquí](#)

11. ¿Su empresa ha participado de algún programa de capacitación sobre herramientas de gestión dentro de los últimos 2 años?

★ 🗨️ 👁️ (activa filtro "ocultar/mostrar")

Sí
 No

[Editar pregunta](#) [Editar filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#) [Dividir página aquí](#)

12. Especifique en qué área/s se ha realizado la capacitación:

★ 🗨️ 👁️ (pregunta oculta)

- Marketing
- Financiera
- Manejo de negocios
- Producción
- Otra/s (por favor, especifique)

[Editar pregunta](#) [Añadir filtro](#) [Borrar pregunta](#) [Copiar](#)

[Añadir pregunta aquí](#)

ANEXO 2

Entrevista a Reinaldo Leuci

1) ¿A qué se dedica la empresa y hace cuánto tiempo opera en el mercado?

Essen Aluminio S.A. es una empresa líder en comercialización por venta directa de productos de alta calidad para la cocina. Se trata de una empresa que opera hace 32 años en el mercado.

Essen Aluminio es una empresa que fabrica cacerolas de aluminio fundido y que comercializa otros productos/ventas que compra a terceros todas dedicadas al ámbito de la cocina y los vende a través de un sistema de venta directa, por demostración efectuada por mujeres. Casi el 100% de nuestro esquema de la red de ventas es formado por mujeres. Por lo tanto, tenemos una gran parte fuerte que es la industria donde fabricamos nuestros propios productos aproximadamente el 80% de lo que se vende. La otra gran parte fuerte, es el esquema comercial que es un desarrollo propio el tema de venta directa. La empresa surge primero como un emprendimiento familiar, haciendo quemadores para la cocina.

Por la década del 50, 60 empieza a producir quemadores para la industria de la cocina. A posteriori, cuando esa industria va cambiando y ya las fabricas de cocina hacían sus propios quemadores, ya se veía que el negocio y en su momento fue líder, la familia .Se veía que el negocio iba cambiando y no iba a ser en el futuro el negocio que era empiezan a probar con un nuevo producto, empiezan a producir algo nuevo, para reemplazar a ese producto que veían que no iba a tener el mismo desarrollo comercial Así que bueno, como viajando por el mundo , viajando por Europa, Estados Unidos. En Estados Unidos en un mercado encuentran, ven una cacerola de acero fundido, ¿si?

Una consulta, yo que no estuve en la charla, Essen es una empresa Argentina ¿no?

Si, Essen es una empresa familiar, de origen de Venado Tuerto, directamente una empresa muy familiar, así es y así es hoy. Hoy está entrando en la tercera generación, entonces esta familia sabía manejar, fundir aluminio entonces dicen bueno esta cacerola, nosotros la vamos a poder hacer y tal vez pueda ser producto de remplazo de la nueva generación. Estamos hablando de principio de los 80. Se empieza, obviamente se empieza a fundir la cacerola, y una vez que se tiene el producto, pintado, cubierto por esmalte, se empieza a buscar la manera de venderla. Bueno primero se hace un intento en los supermercados, es casas de bazar de la zona, en Venado Tuerto, la familia es de

Venado Tuerto, la empresa está en Venado Tuerto y actualmente la planta industrial y la oficina administrativa está en Venado Tuerto.

Bueno, cuando llega a los bazares no se vendía y en una oportunidad que llega la mujer del número uno, en este momento que actualmente sigue siendo el número uno, y dice: “mira vengo de una reunión de tapper” ¿y qué es eso? Y mira es una reunión donde los productos se muestran y te los venden, bueno y a partir de ahí se descubre que esa manera puede ser una manera de comercializar. Y así se empieza haciendo degustaciones en casa de familia y se adopta este modelo como modelo de venta y así la empresa comenzó a crecer, a vender la cacerola por demostración, en el cual se invita a una mujer a que ponga la casa que se llama anfitriona que llama a otras mujeres, amigas, conocidas a la reunión que son las invitadas. Allí la vendedora va con los productos, los muestra y ahí bueno cocinan, les enseña el uso de la cacerola, la limpieza y se hace la venta. Así comenzó, y ese es el modelo que viene hasta hoy. Hoy en Argentina, la empresa ya lleva hasta ahora 20 millones de cacerolas vendidas. En este momento hay una red de vendedoras que son todas independientes que ganan por la diferencia entre lo que compran y venden. Ellas no cobran sueldo ni nada.

Actualmente quien comenzó con la segunda generación fue quien hizo grande la empresa, quien la llevo a los niveles actuales con un posicionamiento de marca que se encuentra en el 90%, 95% por ciento de los hogares argentinos, con una muy alta presencia en hogares de nivel bajo, medio bajo de la población, con poca presencia en los niveles altos. A pesar de ser un producto de alto costo, una gran penetración en los estratos inferiores

¿Competidores directos tienen?

Básicamente en el mercado hay otras empresas de cacerola, por ejemplo una fuerte es Tramontina, pero el modelo de ventas es otro. En lo que se compite también es en el modelo de venta directa, porque nosotros para poder vender tenemos que tener una red de vendedores fuerte, entonces más que competencia de producto tenemos competencia en el nivel de venta directa y lo que tenemos que tener es un buen plan de compensación para las vendedoras.

¿Las vendedoras venden el producto al precio que ustedes les marcan, o ellas lo compran y luego fijan el precio?,

El precio es sugerido, esto es un negocio independiente, la empresa a través de estudio de costos y de mercado les dice el precio al que van a poder vender, ellas pueden vender mas barato o más caro, pero es muy poco probable, pero como no

hay una relación de dependencia si lo venden mas caro no se les puede decir nada y si los venden mas barato ganarán menos. Dentro de la competencia en el canal de venta tenés empresas como AVON, como T-Sú. Ninguna de estas tiene la particularidad que tenemos nosotros que son productos caros, el precio promedio de nuestros productos esta arriba de los 1000 pesos, en todo el resto de las empresas de venta directo el precio promedio unitario es muy chiquito, por ejemplo un lápiz labial, esta es una diferencia muy importante entonces lo que hay que tener es un muy buen plan de compensaciones, buenos márgenes, buenos premios. Casualmente la semana que viene, las mejores vendedoras que logren los mejores objetivos se van a un crucero por el mediterráneo, hay otro grupo que son 100 o 150 mujeres que en noviembre van una semana o diez días a Brasil. La semana pasada se realizó un evento donde las 500 vendedoras que alcanzaron los objetivos estuvieron tres días en Mar del Plata, es decir que además del margen que tienen por la operación de compra-venta, tienen todo un paquete de premios, autos cuando alcanzan cierto nivel de ventas o se hacen regalos, televisores, computadoras, viajes. Todo esto forma parte del paquete de compensaciones que se tiene que tener para ser competitivos y lo otro es competencia por el producto donde se encuentran empresas como Tramontina y otras que hacen cacerolas de aluminio fundidas pero estarán en un diez por ciento de nuestro nivel de ventas. Nosotros en lo que es cacerola de aluminio fundido somos líderes en la Argentina. (...).

2) ¿Considera importante las herramientas de gestión para el desarrollo de negocio y mantenerse competitivos en el tiempo?

Si claro, las herramientas de gestión son sumamente importantes para que la empresa logre mantenerse o mejorar su posición en el futuro. También el empresario debe conocer bien sus procedimientos y procesos internos para elegir la herramienta que se ajuste a necesidades reales de gestión así como a la naturaleza y el tamaño de la empresa. No solo implementarlas por el hecho de que sean novedosas, costosas o complejas.

Utilizamos las herramientas de gestión sobre todo cuando decimos queremos alcanzar un determinado objetivo. Tenemos objetivo rentabilidad, objetivo de inventarios y de volumen ventas. Entonces, por ejemplo, si cumplís cierto objetivo, tenés el bono correspondiente, que también depende del nivel del empleado (directores, gerentes, jefes, personal). Si el objetivo se supera en más del 15 %, el bono es superior y si supera en más porcentaje el bono es mucho más superior. Es decir, el bono es creciente a partir

de determinado resultado y si se logró cumplir con el objetivo sólo en un 80% el bono se reduce, menos de eso, no cobra nadie.

También usamos herramientas de descripción de puestos para ver la función, la misión, el rol del puesto, tenemos la evaluación de desempeño que se hace una vez por año. Y en cuanto a este último punto yo creo que una vez por año no es suficiente, si no que tiene que ser permanente. Hay que tener en cuenta lo que la empresa espera del empleado y lo que el empleado espera de la empresa, es una ida y vuelta.

3) A la hora de hacer un análisis estratégico en la empresa, utiliza algunas de estas herramientas: cadena de valor, matriz BCG, cuadro de mando integral o tablero de control, análisis FODA o análisis PEST? ¿Cual de ellas es la más utilizada?

En cuanto a la cartera de productos que ustedes ofrecen ¿está muy diferenciado cual es su producto estrella? (Matriz BCG)

Sí. Todos los años nosotros hacemos lanzamiento de productos, y que esos son generalmente productos estrella. O por las funciones o por la promoción. Este año por ejemplo el producto estrella que lanzamos fue el disco (...) Eso va cambiando de acuerdo a la oferta que nosotros tenemos, también mirando la tendencia... y vemos cuales son las necesidades del consumidor. El disco fue un producto nuevo. A la línea que llamamos “línea de las brasas” nosotros no la teníamos desarrollada. Este año lanzamos la línea de las brasas con un concepto nuevo y diferenciador que sale del ámbito de la cocina, porque va afuera. La verdad es que últimamente, generalmente, los productos que se lanzan, tienen buen impacto. El año pasado se lanzo lo que llamamos *el eco horno y el horno*, pero para la hornalla. Es un producto innovador.

Y siempre esta el producto que sustenta todo (vaca lechera)

Sí, tenés las líneas tradicionales. En nuestra oferta tenemos las líneas tradicionales, los productos tradicionales con algún retoque (como por ejemplo las cacerolas marrones con la perilla clarita. Bueno, también se hacen las cacerolas marrones con una tapa de vidrio, o con la perilla de otro color, es un producto diferente pero al producto no lo cambié), y después tenemos los productos innovadores, nuevos, únicos, pero que se lanzan una o dos por año.

A medida que sale uno más nuevo ese se vende más.

Claro, eso ya te queda como producto de línea. Es que tenés que innovar porque sino te quedás. Y de los productos innovadores tenés un buen porcentaje de la venta.

Teniendo en cuenta por ejemplo el tema de la inseguridad, bajando un poco a las herramientas que queremos ver, utilizan análisis PESTEL, por ahí ustedes no se sientan y dicen vamos a hacer un análisis pero en realidad lo están haciendo

Claro, si lo hacemos, por ahí vos decís FODA, cada tanto se hace un FODA, cada un año, cada dos años, pero independientemente sin que vos lo trates como un FODA estas permanentemente mirando las cuestiones que trata esa herramienta, por ejemplo la inseguridad es algo que tenemos mirar siempre, ya que una restricción para nosotros, un cambio es nuestra manera de vender porque la gente no te abre fácilmente la puerta para hacer una demostración, los planes sociales. El advenimiento de los planes sociales son un nivel de competencia, ya que nuestro sistema de venta directa es para personas que no tienen formación o acceso a otras fuentes de trabajo, entonces la gente dice: “para que voy a trabajar si puedo cobrar un plan trabajar”. Todos estos cambios hicieron que aparezca una competencia y ahí tuvimos que mejorar (...). Todos estos cambios, las nuevas tendencias en colores, hicieron que nosotros empezáramos a producir la cacerola amarilla, después fue la marrón y después fue la verde y ahora tenés azul, tenés gris, tenés con pintitas, tenés nuevas líneas, para cocina mas rápida; es decir tenés que ir adaptando tu producto y oferta a lo que el mercado de pide. Uno toma información de lo que esta pasando en el mundo a través de Internet, a partir de la lectura especializada, ir a congresos, viajar por el mundo, a partir del dialogo con las vendedoras, del diálogo con la gente. Lo importante de una empresa es que este abierta y dispuesta a volcar toda la información que recibe, son muchos los canales de información y la información que uno puede recibir cuando esta abierto. La semana pasada fui a una charla para un evento de mujeres en Rosario, un evento que eran todas mujeres, 160 mujeres, el sábado a la tarde, era un evento dedicado a la mujer que trataba mas o menos de temas relacionados con emprendedorismo, básicamente con la adaptación que era seguir realizando los nuevos cambios. Bueno, yo fui, di mi charla y había un panel que eran tres periodistas hablando sobre el tema de la mujer, nuevamente, yo conozco mucho la mujer y más la mujer emprendedora, porque hace 20 años que trabajo en la empresa y son todas mujeres, sé la fuerza que tienen, la fuerza que tienen cuando se proponen algo, es muy interesante. (...)

El gobierno te exige, te dice que tenes que tener una matriz compensada, tus dólares que salen tienen que ser menores que los que ingresan. Nosotros importamos algo de

insumos, maquinaria, tecnología, algún insumo como puede ser una tapa de vidrio, para algún producto en especial, y después importábamos algunos productos de reventa.

Hemos tenido problemas con semielaborados, hemos tenido productos en la aduana cinco meses y no los hemos podido sacar, tuvimos que discontinuar productos de una serie de reventas que tenía problemas, hemos tenido que presentar listas de precios sobre nuestros productos, tuvimos que pedir autorización para incrementar las precios. En definitiva, hoy estamos más trabados, porque una cosa es el control sobre actividades para que actúes dentro de la ley, que me parece perfecto, y otra cosa son las trabas al desarrollo comercial. En la actualidad, no te dejan importar un producto y yo pago mis derechos, pago el importe que corresponde, pago el impuesto a las ganancias, entonces que te los dejen en la aduana 4 meses, te corta todo y hay mucho trabajo.

Los producto que importábamos no se pueden comprar en el país porque Argentina es un mercado muy chico entonces es muy difícil desarrollar proveedores cuando la empresa importa, no es porque uno es un antipatria, es porque no hay en el mercado local o los costos son demasiados altos, pero la mayoría de veces no es una cuestión de costos, simplemente no hay niveles de proveedores que puedan abastecer ciertas industrias y pasa que en la Argentina no hay tecnología para la fabricación de ciertos productos. La verdad es que en el país hay muchas trabas, muchas trabas con trámites de gusto que no tienen sentido que te demoran porque para importar tenés que pedir autorización. Te dan la autorización, pero tengo que pedirla, llamar a departamento de industria, tengo que esperar, y todo eso implica que te incremente el costo porque ante esta situación uno ¿qué hace? Incrementamos los stocks, como yo no sé cuando me van a autorizar, capaz les agarra la loca y me dicen que no me autorizan porque no sé qué, entonces en vez de tener un stock normal (para la producción de un mes) tenés que tener stock para tres o cuatro meses por las dudas. Son todas trabas que lo que menos hacen es que la empresa sea competitiva ya que los costos empiezan a aumentar.

Pero sí, hoy esta complicado para hacer negocios, ni que hablar para generar divisas, para pagar. El banco central no nos dejaba girar dólares a proveedores y todo esto deteriora las relaciones con terceros, y en la cabeza se deberían tener otras preocupaciones, como satisfacer al cliente, como buscar productos nuevos, y tenés que estar preocupado en cosas operativas.

Estamos un país que tiene un 25% de inflación nuestro producto tiene componentes dolarizados o no, o sea, el aluminio tiene un valor dólar a nivel mundial y el precio que

tiene en Argentina por lo tanto fluctúa el componente importante en nuestros productos, fluctúa el valor del aluminio en el mercado internacional [...].

En Argentina tenemos un nivel de inflación del orden del 25% con un tipo de cambio totalmente planchado, entonces por un lado te digo: que el tipo de cambio este planchado ayuda a que mis costos no aumenten, debido a que mi producto aluminio es dolarizado y no se incrementa tanto porque el dólar se devalúa un 10%, pero así y todo el incremento de costos está en el orden anual cercano a una inflación de 22, 23% ¿por qué? Porque la mano de obra aumento un 28 % cerca del 30 % entonces ¿qué haces? Si, hay que hacer cosas, hay que ser más productivo, tenés que negociar mejor con los proveedores, lograr más productividad [...]

Vos la eficiencia la logras con tecnología, se logra productividad bajando los desperdicios, logrando más productos por hora de trabajo. Entonces, para tener tecnología tenés que invertir, para invertir tenés que girar afuera, para girar afuera te tienen que dejar girar. Ustedes por ahí escuchan: por las restricciones que puso el gobierno este mes el superávit comercial fue de 1.300 millones de dólares, producto básicamente de una gran caída de las importaciones. Y esta gran caída se debe a un rubro que se llama bienes de capital. ¿Y qué son los bienes de capital? Son máquinas, son inversiones, al no tener inversiones, uno no puede mejorar su productividad y al no poder mejorarla no puedes incrementar tus costos, y al no poder hacerlo dejas de ser competitivo, es decir, es todo una red [...] y obviamente la energía te creció un 20 % el combustible creció, entonces todo eso hace que tu incremento de costos sea importante. Pero también hay un tipo de cambio planchado, con lo cual en este momento el gran dilema que tiene el gobierno es si el tipo de cambio lo devalúan al 20 %, porque tenemos un inflación del 25 % y el tipo de cambio se devalúa al 10% . Eso produce que el gobierno te ayude a exportar el problema es que vos tenés costos internos que te aumentan al 25 % y tu tipo de cambio y precio de venta es poco ya que cuando concertás con el extranjero y estas poniendo un precio en dólares no lo puedes cambiar todos los meses porque en el otro lado no hay la inflación que hay acá. En definitiva se están perdiendo 7 u 8 puntos de margen por año, con tus exportaciones, por lo cual, cuando el gobierno dice que está favoreciendo las exportaciones es una mentira, una trampa, porque en 3 años perdiste un montón de puntos porque mi costo lo aumentan al orden del 20% y mi precio, los dólares que recibo, aumentan en un orden del 10%. Esa diferencia no la pude trasladar a mi cliente del exterior, entonces estoy trabajando seguramente sin margen [...].

El otro día estaba charlando con una empresa, una PyME, que produce máquinas para el agro. Producen las cajas de velocidad para las sembradoras. Su 80% del mercado son las exportaciones porque se le cayó mucho el mercado interno y me dijeron: “estamos a cero, no ganamos plata, pero no puedo dejar de vender, estamos aguantando ¿con qué? Con ahorros”. Ahora, para hacer todo esto, se necesitan las herramientas de gestión, si no como te puedo hablar de que tengo un incremento del 28% de mano de obra, que tengo un 10% de incremento de la luz, que 10% tengo la devaluación del tipo de cambio, que pierdo margen... debo estar siguiendo los costos, cada producto tiene su estructura de costos (para hacer una olla yo tengo tantos kilogramos de aluminio, tantas horas de mano de obra, tantos gramos de pintura). Todos los meses debo analizar estos costos y compararlos con el precio de la venta, ver como estoy con el margen, ver si puedo subir los precios, debo ver como estoy con la capacidad. Yo tengo esta capacidad, ¿qué hago? ¿Qué me conviene? Si tengo capacidad ociosa, tengo mano de obra [...].

Hoy en día tenemos mucha mayor capacidad de lo que estamos trabajando y en mano de obra tenemos una capacidad un poquito mayor. Entonces, ¿qué me conviene hacer? Tengo capacidad, ¿me conviene bajar el precio 4 o 5 %? Hago una promoción, me sube la venta un 10 %. Lo que necesitas para tomar estas decisiones son herramientas de gestión, herramientas de costos, de análisis de márgenes, de análisis de punto de equilibrio, análisis de estimulación. Te estoy hablando de lo que hacemos nosotros en la empresa, por ejemplo, nosotros hacemos una promoción donde bajamos el precio del producto un 10 %, pero si las ventas no me suben otro tanto por ciento, pierdo.

Nosotros también trabajamos con un proceso de planeamiento continuo, todos los meses planificamos a 24 meses, hoy en la realidad lo estamos haciendo a 12, tratando de llegar a 18 meses. En este momento estamos planificando todo el año 2013. ¿Cómo se planifica? Primero se fijan los lineamientos, ¿cuáles son los lineamientos estratégicos? Por ejemplo, nosotros suponemos que el año que viene habrá un 25 % de inflación, creemos que el nivel de empleo se va a mantener al igual que el nivel de consumo y el gasto público, no se prevé que aumente el desempleo, la tasa de interés va a estar por debajo de la tasa de inflación por lo que si uno tiene volumen conviene endeudarse, el tipo de cambio va a estar devaluándose al ritmo que lo hace ahora, vamos a seguir perdiendo margen con las exportaciones, el incremento salarial va a estar alrededor del 25 % con lo que el costo de mano de obra va a ser superior a lo que pueda trasladar al precio (esto lo tomamos de economistas expertos en el tema, no lo inventamos

nosotros). Ahora nos preguntamos ¿Qué queremos para el año que viene? Queremos crecer un tanto por ciento, ¿Qué queremos hacer con el exterior? Con el exterior queremos crecer otro tanto. Con eso te armas el plan de producto, basado en saber qué productos nuevos tenemos, qué vamos a lanzar, qué colores, qué promociones y cuál es nuestro plan de compensaciones (a qué cosas vamos a darle a la fuerza de venta para que este motivada), qué eventos vamos a hacer, qué viajes, qué regalos.

En el mes Essen hace 4 reuniones, en la primera hablamos del plan de producto. Esto se presenta y se acuerdan los lineamientos para los 18 meses. Con eso trabaja toda el área de ventas, se arma el plan de ventas y lo presenta por línea o por producto. Esto se pasa a la parte de provisiones, de abastecimientos que es donde nos dice si tenemos la capacidad para fabricar los producto, si podemos abastecerlo o no, si necesito más mano de obra menos y se dice cuál es el costo. Con todo eso hacemos el análisis financiero, proyectamos todos esos datos, nuestros resultados, las ventas, gastos comerciales, plan de bonificaciones, los costos, los gastos fijos, qué inversiones vamos a hacer. Se planifican los 12 meses del estado de resultados, se planifica toda la situación patrimonial, cómo vamos a estar con la caja, con los inventarios, con los días de pagos, con el cash. Una vez que planificamos todo se lo llevamos a la dirección y le decimos: esto es lo que nos está dando ¿están de acuerdo?, si te dicen que sí lo aprobamos, si te dicen que no, hay que corregir. Todos los meses se hace este ejercicio, analizando las planillas de presupuestación. Al principio habíamos recibido informes que nos decían que el año 2013 iba a ser peor al 2012, hoy, nuestros análisis nos dicen que va a ser mejor. Va cambiando constantemente según los cambios en el entorno. Una vez que se aprueba el presupuesto hay que cumplirlo, y es el que se va a bajar a toda la organización. Entonces ese presupuesto se va comparando mes a mes con la realidad y si hay desvíos se deben analizar las causas y se toman las acciones correctivas. Cada área presenta sus causas, por qué no llegaste a las ventas, por qué gastaste más etc.

Tenemos un **tablero de control**, aunque nos cuesta mantenerlo, y allí plasmamos todo lo que consideramos importante para la empresa. Aún no está terminado, no tiene nada de recursos humanos. Y esto se debe al nivel de desarrollo empresarial, generalmente se van poniendo los financieros primero, que son las ventas, los resultados, los gastos, los niveles de inventario. Nosotros tenemos un indicador que es crítico, donde medimos el nivel de cumplimiento de nuestros pedidos. Ahí nuestro objetivo es del 96%, de 100 pedidos debemos cumplir en tiempo y forma con 96, no puede faltar nada. Todo el

proceso desde la creación de demanda, pedido, fabricación, abastecimiento, tiene que funcionar todo.

Para que funcione esto, con niveles de inventario razonables, todo el proceso de estimación de demanda, pedidos, fabricación y abastecimiento tiene que funcionar todo. Eso se mira todos los meses como el resultado o como la posición de caja, y ahí estamos en un nivel del promedio del 80%, que pareciera que nos faltan 15 puntos, pero subir de 80 a 96 quiere decir que estas perfecto, porque para nosotros es lo mismo que te falte una cacerola o que te falte un folleto.

El otro día hablábamos con el gerente de logística, y dice si nosotros logramos el 90% es brillante nuestro esquema de abastecimiento, con los niveles de inventario previstos. (...). Con niveles de inventario razonables logramos un 90% de cumplimiento de nuestros pedidos (no te olvides que tengo 10.000 clientes en todo el país). Para que tengas una idea nosotros empezamos hace tres años más o menos a medir esto porque teníamos un grave problema con la entrega: estábamos en un orden del 5560% del cumplimiento de pedidos y no podíamos superarlo porque o nos faltaba una cuchara o una cacerola o nos faltaba un lápiz... siempre a un pedido le faltaba algo. Entonces, desde ahí tomamos una metodología, con todo este esquema de planeamiento, y hoy estamos en un promedio del 80%, por ahí tenemos un mes que vamos a 85%, pero por ahí tenemos uno que caemos a 79%, por eso digo que estamos en el 80% que es el promedio. Pero nos permitió mejorar, y esto es **tablero de control**.

Entonces, lo que cada empresa tiene que decidir es cuáles son sus indicadores A, los B y los C, es decir, indicar cuales son aquellos críticos es fundamental. Nosotros por ejemplo miramos mucho no solamente la empresa para adentro sino también la empresa para afuera. Cuanto vende cada una de mis vendedoras, porque de acuerdo a lo que vende cada una, por más que sean independientes, yo se que esa vendedora va a seguir negocio tiene que vender bien. (...) por eso, trabajamos mucho en lo que se llama la productividad de la fuerza de ventas, entonces las capacitamos, le damos herramientas, las apoyamos, para que su productividad aumente, tenga una buena rentabilidad ella y me siga eligiendo a mi como empresa y como su negocio.

También la empresa tiene diseñada su cadena de valor; la utilidad de la misma radica en examinar todas las actividades que llevamos a cabo y como interactúan, para diferenciar nuestras actividades estratégicas y críticas que integran la ventaja competitiva de Essen. Una vez detectadas tratamos de mejorarlas y hacerlas de manera más eficiente para poder generar mayor valor a nuestros clientes. Como les dije antes, nuestro sistema de

mujeres vendedoras es sumamente importante por eso tratamos de estimularlas constantemente mediante nuestro sistema de compensaciones, bueno, esto se ve reflejado en la cadena de valor de la empresa.

Entonces, ¿Ustedes para generar valor más que nada se centran en la parte de comercialización, de ahondar en las redes que tienen, de motivar para generar más margen?

Vos tenés que seguir toda la cadena comercial, porque todo te tiene que aportar. La parte de cadena comercial, una parte importante de la torta, ahí me genera valor en el momento de que yo tengo que saber que a esa cadena la tengo que tener bien alimentada, tiene que estar contenta, tiene que estar bien, tienen que sentirse acompañada por la empresa, tiene que tener un buen negocio, me tiene que pagar bien, tiene que tener productividad y tengo que darle herramientas para que ello se logre. Entonces, dentro de este porcentaje de torta que se lleva, que es muy importante, yo tengo que lograr todo eso. Si logro que mi fuerza de ventas esté bien, contenta y motivada, yo voy a tener un buen negocio, entonces tengo que apuntar ahí. Pero por otro lado tengo todo el costo industrial, que acá es donde yo tengo que buscar la eficiencia. Acá tengo que ver como hago para lograr lo que hago al menor costo posible. Tengo que buscar eficiencia, tengo que innovar, tengo que tener tecnología, tengo que procesos estables, no tengo que tener desperdicios, tengo que tener un sistema logístico confiable (la logística hoy en nuestro sistema es muy importante. Nuestro costo de logística es más importante nuestro costo de mano de obra en planta; no solo tengo que pagarle al operador logístico sino que me entregue en tiempo y forma

4) Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿ha implementado alguna vez un proceso de mejora de los procesos empresariales? Nosotras consideramos que las más utilizadas son las siguientes:

- **Gestión de calidad total (TQM)**
- ***Benchmarking* (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)**
- **Reingeniería de procesos (rediseño de procesos con alto valor añadido)**

¿Utilizan alguna de ellas? ¿Considera que son poco útiles o que son realmente necesarias en su empresa?

En cuanto al *benchmarking*, nuestra fuente **comparación es con nuestra historia**. Yo tengo los datos financieros del año 1992 a la fecha, año por año, lo que vendimos en dólares, lo que ganamos, lo que gastamos, que parte de la cadena de valor se llevaba cada uno, y ahí es importante como uno va viendo que a través de la historia la **cadena de valor** va cambiando. Entonces lo importante es ver como me imagino la cadena de valor. Yo hoy cuando me comparo con la primer parte de la década del 90 para hacer una escala de tiempo larga, yo entré a la empresa en el 90 (fin del 90 fue una hiperinflación, un desastre, parte del 92 con el plan de convertibilidad uno empezó a tener números más claros, y ahí nosotros tuvimos una etapa más de formalización, lo cual tenemos registros que son más confiables). Cuando comparo y veo, el esquema o distribución de la torta, cuanto se llevaba el Estado, cuanto se llevaba la cadena comercial, cuanto es el costo hoy, lo comparo hoy y eso ha producido que el Estado se lleva mucho más, el canal se lleva mucho más, porque tengo que darle más para que sea atractivo. Y esto va a ir seguramente, yo de acá en más cada día, el Estado se lleva un poquito más, porque tanto la presión fiscal a nivel nacional como los fiscos provinciales, las tasas impositivas van aumentando; entonces, es de preveer que en el futuro de mi torta el Estado se lleve un poco más que al canal seguramente el esfuerzo comercial cada vez tiene que ser un poco más, porque tengo más competencia.

Es lógico, cuando los mercados van madurando, cada vez se abren más y cada vez hay más competencia. Ponerle más al canal... y eso ¿De donde lo tengo que sacar? De mi productividad, de mi mejor trabajo, de tener más volumen para llenar el margen unitario de contribución. El hoy, tu comparación hacia atrás, y fundamentalmente con todo esto poder imaginar el mañana... ese es el gran desafío. Pasa que todo esto metido en un país como Argentina que un día esta para la izquierda, y otro día esta para la derecha, es una lotería acertarle. Nosotros también **nos comparamos con otras industrias**, cuantas toneladas de aluminio produce por hora la mano de obra, cuanto es el margen de rentabilidad de la industria, la venta por unidad por mujer (eso nos cuesta porque nosotros con nuestra industria somos caros, tenemos un producto de alto valor), el índice de rotación de inventarios (cuantos días de inventario tenés). El otro día hicimos un estudio comparativo de *benchmarking* con datos de otra empresa directa a nivel mundial. No estábamos tan mal, en otros casos con mayor volumen mejor. Pero tenés que buscar con quien te comparas, pero es importante hacerlo. Ni que hablar de la comparación histórica.

Y con respecto a la parte de procesos, ¿Aplican la reingeniería de procesos?

Mira cuando te hable de la cadena de valor mencioné que detectamos las operaciones críticas, y bueno, para poder aumentar el valor agregado que brindan a la operatoria total del negocio tratamos de mejorarlos para aumentar su productividad y eficiencia que en cierta manera se refleja en la eficiencia total de la organización. Tampoco podemos cambiar lo que queremos y en la medida que queremos porque hay que tener en cuenta que hay toda una estructura y sistemas organizacionales que sustenta toda nuestra gestión, por eso los cambios deben implementarse de acuerdo a la realidad actual de la empresa. Con los cambios de generación la empresa comenzó a profesionalizarse y con ella a implementar todos estos cambios en los que se aplica la reingeniería de procesos como una manera de mejorar la gestión y mantenerse competitiva en el tiempo.

5) A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

- **Matriz de Ansoff (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado).**
- **Segmentación del mercado**
- **Ciclo de vida del producto**

Otra pregunta que nos interesa que nos conteste es ¿Cómo diagnostican actualmente las necesidades del cliente? Nosotros tenemos para los clientes que no son los consumidores finales sino lo que nosotros llamamos las emprendedoras. La empresa tiene aproximadamente unas 9000 o 10000 vendedoras con las cuales tiene un contacto permanente, y con ellas si tenemos un contacto para ir viendo que es lo que reciben ellas del mercado. Mas allá de los planes de información, desde el punto de vista teórico, de la empresa , el análisis de mercado, como van cambiando las tendencias, los colores, las nuevas innovaciones, los gustos, lo nuevos requerimientos de la sociedad, las nuevas necesidades, es decir, vamos estudiando la mujer de hoy no es la misma que hace 20 o 20 años, la mujer de hoy sale a trabajar, la mayoría tiene una formación todo eso ha hecho que nosotros a lo largo del tiempo hayamos tenido que ir cambiando hasta nuestro esquema o modelo de demostración. Antes las demostraciones eran mucho mas largas, mucho mas extensas en cantidad de gente, hoy por una cuestión

de cambio de necesidad de la gente ha habido que ir adaptándolas, el esquema de seguridad es algo que influye mucho en nuestro negocio porque hoy ya que la gente te habrá la puerta de su casa para hacer una reunión de invitados es más difícil, todos estos cambios hacen que hayamos tenido que modificar el modelo de negocios, también tener en cuenta las nuevas tendencias en colores, en modas, los precios, como se mueven los esquemas de pago, cuales son las herramientas de pago, de financiación; es decir uno por un lado se nutre de toda la información general, de las condiciones del mercado, todo lo que pasa en la sociedad y todos los movimientos; y por otro lado la fuente de información de nuestro propio sistema de ventas y con todo eso se va armando la oferta.

¿Cómo estima el crecimiento de los productos? ¿Son buenos los pronósticos?

Depende de cada línea, primero es creciente la demanda cuando sale y luego se estabiliza y comienza a descender, lo importante es **evaluar y medir el ciclo de vida de producto**. Para ello está el departamento de productos, y el departamento de ingeniería, que trabajan en el diseño y salir afuera. Los accionistas van mucho afuera, al mundo, a ferias internacionales, a Europa a ferias de diseño y ver para donde va la tendencia, ya que como dije anteriormente no te podés quedar. Si uno se queda no sale del microclima. Entonces en función de la tendencia, los colores, las materias primas, que cosas nuevas hay, que herramientas desarrollas tu producto. Vos en el producto tenés el diseño, y también la tecnología necesaria para hacerlo. Porque a veces pasa que para determinadas productos necesitas una tecnología adecuada.

6) Es importante la planeación económica-financiera en cualquier empresa. En algunas se utilizan herramientas de gestión, en otras no. ¿Cuál es la situación de su empresa? En caso de utilizar herramientas, ¿incluye alguna de estas?

- **Asignación de costos basados en actividades (costos ABC)**
- **Cash flow**
- **Punto de equilibrio**

El **punto de equilibrio** nosotros lo medimos en cacerolas. Tantas cacerolas por mes tengo que vender para pagar mi punto de equilibrio. Y tenemos un punto de equilibrio

económico, y un punto de equilibrio financiero. Generalmente miramos el económico. El financiero generalmente es más alto porque contiene el capital de trabajo.

Una cuestión que seguimos muy de cerca es como estamos posicionados financieramente. En Argentina, en la última década cambió en como se tenía que manejar el negocio con la década anterior. En la década anterior vos tenías cero de inflación, tasas de interés reales positivas (con lo cual si vos te endeudabas, la tasa de interés estaba muy por encima de la tasa de inflación). Ahora en esta década tenés alta tasa de inflación, tasas de interés negativas, con lo cual tu mirada financiera cambio totalmente. ¿Cuanta gente no sabía trabajar con inflación? Yo trabajé en la década del 70 y del 80, y el índice de inflación es más alto que el de ahora cuando uno empieza a trabajar sin inflación, los inventarios son la maldición más grande que tenés en la empresa. Cuando tenés inflación, los inventarios es una manera de cobertura contra la inflación.

Además, como les dije antes tenemos un ejercicio de presupuestación dinámico, permanente y un seguimiento mensual de los resultados, de la posición económica-financiera (económica son todos los resultados, financiera son los préstamos, deuda, días en la calle, día de inventario, pago a proveedores) y ahí tenés herramientas de estado de resultados, estado patrimonial, *cash flow*, punto de equilibrio, análisis de costos, contribución marginal.

Y esto lo hacemos porque somos una PyME grande, pero las más pequeñas en algunos casos sólo usan los balances a fines fiscales, es decir, lo tienen a fin de año, pero no lo usan para planificar.

7) ¿Su empresa ha participado de algún programa de capacitación sobre herramientas de gestión dentro de los últimos dos años? ¿En qué área de ha realizado?

Mas allá de la capacitación que se le de a las vendedoras, ustedes como empresa ¿han hecho alguna capacitación en cuanto a herramientas de gestión a sus empleados?

Si, permanentemente. Por ahí no forman parte de una capacitación formal, pero si todo este esquema de planeamiento que yo te di, participa mucha gente de la empresa, no se si todos, pero todas las áreas participan de proceso, se le enseñan las herramientas, siempre hay cosas para hacer, por ahí algunos han hecho capacitaciones externas (...) Por ahí que se van a un curso, o haces alguna capacitación interna... El año pasado, la realidad es que estuvimos flojos en capacitación, es mucho más de acompañamiento y

de trabajar con herramientas propias, pero no la capacitación contratada. Si, por ejemplo hoy a nivel gerencial, un director está haciendo un master en el IAE, un gerente esta haciendo un programa gerencial en San Andrés y también se realizan programas de actualización. Pero la capacitación en sí es un tema que tiene que estar permanente. Y lo que yo digo es que se debe capacitar mucho en que la gente conozca mucho lo que es el negocio, porque yo puedo conocer muchas herramientas de gestión conceptual o de análisis de rentabilidad, pero si no conozco el negocio, ¿cómo lo puedo aplicar? En el caso nuestro, yo trabajo mucho para que la gente conozca el negocio de la vendedora, cual es su nivel de rentabilidad, porque en definitiva para que a nosotros como empresa nos vaya bien, le tiene que ir bien a toda la fuerza de ventas. Si a la fuerza de ventas le fue bien, a nosotros nos va bien. Y para que la fuerza de ventas me pueda pagar lo que compra le tiene que ir bien. Es decir que hay muchísimo para hacer, nos falta un montón (...) desde el punto de vista del desarrollo organizacional nos falta un montón... pero bueno, somos un PyME.

Somos una empresa familiar que está pasando por la tercera generación, otro elemento no sencillo. El número 1, el que hizo grande la empresa, tiene que darle el mando a su hijo, y no es fácil. Y con eso vienen distintos tipos de liderazgo, la empresa tiene un tipo de liderazgo y una forma de organización, que se arma a imagen y semejanza del número 1. Generalmente en las PyMEs, que van creciendo y pasan de un emprendimiento a la generación de una empresa, la empresa se va formando alrededor de la figura del líder, y el que le va dando la impronta es la personalidad del líder. Se trata de empresas familiares, con líderes carismáticos muy fuertes, generalmente son empresas informales, cero procedimiento escrito, lo hace más flexible, pero con decisiones muy centralizadas, es decir, pasa todo por la cabeza del número 1, son cambiantes (el humor de la empresa está muy atado a la figura del número 1). Existen cosas que hay que formalizar. Los procedimientos son necesarios, pero a veces en este tipo de empresas es difícil hacer entender la necesidad de formalizar, sin caer en una burocracia excesiva, porque a veces tampoco tenés las estructuras. Depende de las estructuras, son bastantes escasas o a veces tenés de más y está mal. Y a veces no se está convencido de que sirvan. Entonces la nueva generación que se incorpora con formación, ya no es ese líder emprendedor, cuando se incorpora, se incorpora a una empresa que ya está hecha, que hay que continuarla, es más de una filosofía profesional, entonces la empresa empieza a tomar un cáliz distinto, se empieza a armar una empresa

diferente, donde empieza a ser más importante el proceso, el procedimiento... bueno, nosotros estamos transitando esa etapa. Pero esto se vive en todas las PyMEs.

Cierre de la entrevista

Lo que vemos es que ustedes en realidad la gran mayoría de las herramientas se utilizan.

Yo te diría que sí. Hay algunas que hay que desarrollar más... creo que en las herramientas de recursos humanos hay que desarrollar más. Estamos muy enfocados en las herramientas de control financiero, industriales, comerciales y de seguimiento de nuestro canal.

En cuanto a la cadena de distribución, ¿ustedes les envían a las casas de las vendedoras los productos o ellas los pasan a retirar?

Enviamos los productos a las casas de las revendedoras. Eso fue un cambio importante que hicimos en los últimos años. Las mujeres venían a retirar, teníamos distintos puntos de ventas en el país y las mujeres iban a retirar los productos allí. Este era un costo importante que tenían ellas, y para mejorar la oferta hacia nuestro canal les entregamos los productos en sus casas. Tienen un costo, pero implicó un gran cambio en nuestra estructura de costos. Lo primero que tuvimos que hacer es cambiar de proveedor, porque el que teníamos no nos funcionaba, y el nuevo proveedor funciona muy bien y es oneroso: la fuerza de ventas paga una parte, pero si logra determinado nivel de ventas la entrega es gratis. Pero eso es una mejora que se da, y que hubo que poner recursos en esa parte.

Siempre viendo las necesidades de las vendedoras

Claro, porque lo que tenés que lograr es que la vendedora tenga un buen negocio. Ese es el secreto. Yo puedo ser lo más eficiente posible en la planta pero si no logro que mi gente, mi fuerza de venta (que no está en relación de dependencia) no esta contenta y el negocio no le cierra, no me sirve.

ANEXO 3

Entrevista a Valeria Gottardi

1) ¿A qué se dedica la empresa y hace cuánto tiempo opera en el mercado?

Nuestra empresa se dedica a la construcción de viviendas industrializadas, desde hace ya 25 años.

2) ¿Considera importante las herramientas de gestión para el desarrollo de negocio y mantenerse competitivos en el tiempo?

Tenemos la particularidad de ser una empresa que ha crecido a pasos agigantados en estos últimos años y para ello es fundamental trabajar sobre herramientas de gestión, de modo que podamos en primer lugar lograr una estabilidad en el crecimiento y en segundo lugar poder responder ante la gran demanda que dicho crecimiento conlleva.

3) A la hora de hacer un análisis estratégico en la empresa, utiliza algunas de estas herramientas: cadena de valor, matriz BCG, cuadro de mando integral o tablero de control, análisis FODA o análisis PEST? ¿Cuál de ellas es la más utilizada?

La toma de decisiones surge a partir de un análisis en conjunto con varios sectores de la empresa donde se evalúan las necesidades del mercado, las posibilidades de la empresa de responder, es decir, hacia dónde apuntamos y cómo lo haríamos. La herramienta FODA no la utilizamos pero si tenemos un cuadro de mando integral, el cual considero interesante como un método más de indicadores de estrategias de nuestra empresa.

4) Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿ha implementado alguna vez un proceso de mejora de los procesos empresariales? Nosotras consideramos que las más utilizadas son las siguientes:

- **Gestión de calidad total (TQM)**

- **Benchmarking** (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)
- **Reingeniería de procesos** (rediseño de procesos con alto valor añadido)

¿Utilizan alguna de ellas? ¿Considera que son poco útiles o que son realmente necesarias en su empresa?

Concretamente en nuestra empresa, para lograr eficiencia en la producción y en los costos (lo cual considero son correlativos), comenzamos por una reorganización de los sectores con la determinación de puestos, tareas específicas y una calidad determinada, ya que hasta hace muy poco era una persona la que se encargaba de la parte de facturación, venta, administración del cliente, proveedores, pagos, etc. Luego apuntamos a la motivación del personal y la mejora del recurso humano. En conclusión, todavía no utilizamos ninguna de las herramientas mencionadas pero vamos camino a eso.

5) A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

- a. **Matriz de Ansoff** (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado).
- b. **Segmentación del mercado**
- c. **Ciclo de vida del producto**

No, no utilizamos.

6) Es importante la planeación económica-financiera en cualquier empresa. En algunas se utilizan herramientas de gestión, en otras no. ¿Cuál es la situación de su empresa? En caso de utilizar herramientas, ¿incluye alguna de estas?

- **Asignación de costos basados en actividades** (costos ABC)
- **Cash flow**
- **Punto de equilibrio**

Este tema es un tanto crucial actualmente en nuestra empresa ya que nos encontramos en pleno proceso de crecimiento y por tanto de reorganización. Se están comenzando a implementar sistemas de cajas diarias volcadas a una planilla de Excel que cada sucursal de venta le envía a casa central de modo tal que tengamos toda la información suficiente. Luego cada responsable de sucursal rinde dicho capital y de allí casa central

se ocupa de organizar pagos y aquellos gastos que representan salidas de dinero. Pero, repito, estamos en pleno proceso de cambio.

- 7) ¿Su empresa ha participado de algún programa de capacitación sobre herramientas de gestión dentro de los últimos dos años? ¿En qué área de ha realizado?**

No, no hemos realizado cursos de capacitación.

ANEXO 4

Entrevista a Alejandro Scannapieco.

- 1) ¿A qué se dedica la empresa y hace cuanto tiempo opera en el mercado?**

Desarrollo de productos de software, fue fundada en 2003

- 2) ¿Considera importante las herramientas de gestión para el desarrollo de negocio y mantenerse competitivos en el tiempo?**

Sí son relevantes, lo importante es dimensionar las herramientas adecuadas para lograr eficiencia en los procesos y poder generar información relevante para la toma de decisiones. Una herramienta de gestión bien implementada, bien gestionada y con información relevante es crítica para el *management* de cualquier compañía

- 3) A la hora de hacer un análisis estratégico en la empresa, utiliza algunas de estas herramientas: cadena de valor, matriz BCG, cuadro de mando integral o tablero de control, análisis FODA o análisis PEST? ¿Cuál de ellas es la más utilizada?**

Utilizamos muchos tableros de control (*dashboards*) mas algunas herramientas de BI (*business intelligence*) que permiten extraer información de nuestras bases de datos y generar reportes relevantes de variables de negocios que se comparten por distintas vías (*mobile, ipads, celulares, mail, sharepoint*). FODA se utiliza esporádicamente para evaluar algún negocio. Si se hacen análisis de ROI (*return of investment*) en forma frecuente al igual que se realizan y comparan cadenas de valor con la de nuestros competidores para aumentar nuestro valor añadido constantemente.

- 4) Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿ha implementado alguna vez un proceso de mejora de los procesos**

empresariales? Nosotras consideramos que las más utilizadas son las siguientes:

- **Gestión de calidad total (TQM)**
- ***Benchmarking* (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)**
- **Reingeniería de procesos (rediseño de procesos con alto valor añadido)**

¿Utilizan alguna de ellas? ¿Considera que son poco útiles o que son realmente necesarias en su empresa?

Tenemos nuestro propio departamento de calidad que se aboca a mejorar sistemáticamente procesos y el nivel de satisfacción de nuestros clientes, respecto de la gestión de calidad total. Utilizamos habitualmente al *benchmarking*; y en cuanto a la reingeniería de procesos también la utilizamos y es parte de nuestra área de Quality Improvements.

5) A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

- a. **Matriz de Ansoff (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado).**
- b. **Segmentación del mercado**
- c. **Ciclo de vida del producto**

No usamos ninguna de las tres mencionadas

6) Es importante la planeación económica-financiera en cualquier empresa. En algunas se utilizan herramientas de gestión, en otras no. ¿Cuál es la situación de su empresa? En caso de utilizar herramientas, ¿incluye alguna de estas?

- **Asignación de costos basados en actividades (costos ABC)**
- ***Cash flow***
- **Punto de equilibrio**

Utilizamos herramientas propias para proyectar nuestros estados financieros y para predecir variables de ingresos y costos. Si incluimos *cash flows*, balances y estados de resultados proyectados entre otras variables. Asimismo utilizamos el punto de equilibrio económico y financiero para toda la empresa y cuando lanzamos un nuevo producto para conocer el nivel de beneficios mínimos esperado por la empresa.

7) ¿Su empresa ha participado de algún programa de capacitación sobre herramientas de gestión dentro de los últimos dos años? ¿En qué área de ha realizado?

Mayormente en el área contable-financiera han participado de cursos de SAP.

ANEXO 5

Entrevista a Nicolás Cava

1) ¿A qué se dedica la empresa y hace cuanto tiempo opera en el mercado?

Martín Cava posee 74 empleados y se dedica a la venta de insumos para artes gráficas o sea nuestros clientes son las imprentas que se dedican a imprimir y nosotros comercializamos todos los insumos para que puedan hacerlo. Nosotros no producimos nada, en el mercado argentino no hay fabricación de los productos que vendemos. Por varios motivos, uno de ellos es la falta de escala que la Argentina tiene, importamos el 95 % de nuestros productos desde países como China, Corea, Brasil, Estados Unidos, mucha relación con Europa. Estamos operando desde 1936, le empresa la fundó mi abuelo, Martín Cava, hace casi 76 años que estamos en este mercado. Que en al Argentina son como años de perros ¿no? Multiplicado por siete (risas).

2) ¿Considera importante las herramientas de gestión para el desarrollo de negocio y mantenerse competitivos en el tiempo?

La realidad es que nosotros tenemos muchas herramientas de gestión, cuando vos tenés una empresa y en un rubro bastante particular como es el mercado gráfico, comenzás a crear vos tus propias herramientas de gestión. Por ejemplo, uno de los principales pilares que la empresa tiene es un software de gestión. Nosotros tenemos un software de gestión que lo compramos hace tres años cuando inauguramos una nueva planta de 7000 m² en la calle Montesquieu y Amancio Alcorta, para ubicarte mejor, en la cancha de Huracán. No dentro de la cancha de Huracán si no al frente (risas). Y la realidad es que para nosotros es fundamental el software de gestión porque nos marca qué clientes nos están comprando, cuáles nos dejaron de comprar, qué productos. Nosotros somos un empresa multiproducto, es decir, nosotros no vendemos un cenicero, vendemos el un cenicero, una cartuchera, es decir, tenemos una gama de siete u ocho mil productos. Por lo que se nos hace imposible recordar de memoria qué es lo que el cliente nos está comprando o qué es lo que nos dejó de comprar. A veces uno se entera que el cliente le dejó de comprar cuando ya pasaron dos o tres meses, y sin un software de gestión adecuado al cliente no lo vuelves a recuperar nunca. Entonces contamos con un soft bastante poderoso que nos brinda información de consumos, de últimos precios, cómo está compuesto el *Management*, el directorio de la empresa, quién se encarga de compras, quién se encarga de la producción. Tenemos la chance de a través de esa base de datos hacer mucho envío de mailing promocional, que generalmente tratamos de

segmentar. Por ejemplo, el día de la madre a todas las personas del sexo femenino le estamos mandando una felicitación, lo mismo para el día del padre, por los cumpleaños. Solemos de estar muy presentes nos sólo con envío de mailing promocionales si no también con mailing de satisfacción. A mucha gente le encanta, mucha gente nos dice: “Che, bórrenme, no quiero recibir esto”. Pero la realidad es que, lo importante es llegar a la mayor cantidad de gente posible.

3) A la hora de hacer un análisis estratégico en la empresa, utiliza algunas de estas herramientas: cadena de valor, matriz BCG, cuadro de mando integral o tablero de control, análisis FODA o análisis PEST? ¿Cual de ellas es la más utilizada?

La realidad es que la que se utiliza acá en forma primordial es FODA, porque te da una fotografía inmediata de cuál es tu posición en el momento, cuáles son tus fortalezas, debilidades, oportunidades que tenés. Y el FODA no lo realizas solamente hacia afuera, hacia los clientes o el mercado, también lo solemos realizar mucho hacia adentro.

Otra de las herramientas que tenemos es la certificación ISO 9001/2008 hace dos años y trabajamos mucho con la evaluación al personal, con la evolución al rendimiento, cuáles son las personas que están aspirando hacia un crecimiento y cuáles son las personas que estarán en su puesto eternamente.

- ¿qué grado de utilidad le dan a FODA?

Le damos mucha utilidad a FODA.

- ¿cada cuánto hacen un FODA?

El análisis FODA lo hacemos constantemente, así que la repuesta sería todos los días, a cada minuto, porque a Martín Cava le sucede algo muy curioso si lo miramos externamente, nosotros no tenemos dos competencias. Al tener el portafolio de productos que tenemos, que nadie tiene en la Argentina, tenemos 700 competencias y en cada producto la situación es distinta a las otro. En un producto somos ampliamente líderes, en otros estamos en una situación desventajosa ya sea por una calidad o por un tema comercial o por un tema de precio o de condición de pago, en otros venimos en crecimiento con tasas súper importantes porque son productos que hace 2 o 3 años se han incorporado, hay otros que los comercializamos desde que se fundó la empresa y somos líderes por lo que crecer un 2 % en ese producto es algo maravilloso para nosotros, y hay otros que crecemos a tasas del 300 %. Nuestro análisis FODA es constante y permanente en todo sentido.

Realizamos también mucho análisis FODA internamente, tratando de evaluar a las personas. Yo creo que en la comercialización, desde mi humilde punto de vista, los mailings son fantásticos, el e-commerce es buenísimo, el manejo de Internet y del correo es fantástico, pero creo que durante muchos años todavía la relación personal va a ser la que esté predominando. Tratamos de tener un plantel de gente que tenga onda, nosotros tenemos un estilo, el estilo Cava, que es tratar de brindar lo mejor y siempre hacerlo con una onda muy positiva. Ya para mala onda tenés todos los noticieros, tenés la vereda, si además acá dentro imprimías mala onda estás teniendo mala onda en tu casa y la estás trayendo al trabajo.

- **con respecto al tablero de control, ¿con el software que tienen ustedes se cubren todas las expectativas del tablero?**

A través de ese software nosotros sacamos cuál es la facturación por producto, las unidades de venta por producto etc. Nosotros trabajamos mucho analizando las unidades de venta por producto porque en un momento inflacionario como está viviendo la Argentina, no te puedes guiar por la cantidad de pesos que facturarás, es muy engañoso. Entonces trabajamos analizando las unidades de venta por producto, entonces nos ponemos objetivos, generalmente se realiza una reunión a mitad o fines de diciembre colocando objetivos anuales de facturación, objetivos anuales por división, por producto. [...]

Nosotros tenemos estadísticas en demasía. Uno debe tener mucho cuidado con las estadísticas que genera porque te empezas a marear y a perderle las ganas porque las estadísticas deben ser muy puntales para que tengas ganas de analizarlas. La realidad es que como no somos una empresa de producción, ¿a qué me refiero? Hay empresas, como las gráficas que por ahí no facturaron nada por cinco, seis, siete días ¿por qué? Porque dentro de su empresa están terminando un montón de procesos productivos y una vez que lo terminen se facturará. Martín Cava no, es una empresa que tiene tres cortes de facturación diario, es decir, nosotros cortamos la facturación a las 10 de la mañana a las 3 de la tarde y el cierre a las 6 de la tarde. O sea, nosotros tenemos objetivos diarios de facturación, generalmente lo que paso no se recupero, por eso el tema de los feriados para nosotros es terrible porque un feriado no se recupera, no es que al otro día voy a facturar el doble, se pierde. [...]

- 4) **Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿ha implementado alguna vez un proceso de mejora de los procesos**

empresariales? Nosotras consideramos que las más utilizadas son las siguientes:

- **Gestión de calidad total (TQM)**
- ***Benchmarking* (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)**
- **Reingeniería de procesos (rediseño de procesos con alto valor añadido)**

¿Utilizan alguna de ellas? ¿Considera que son poco útiles o que son realmente necesarias en su empresa?

Nosotros tenemos reingeniería de procesos y trabajamos mucho con *benchmarking* tratando de comparar cuál es el producto final que nosotros entregamos contra el producto final que entrega la competencia.

Cuando yo te decía que no fabricamos, es cierto, no fabricamos, pero sí convertimos, que no es lo mismo, ¿qué significa conversión? Conversión es transformar de alguna forma el producto listo para usar que te mando un proveedor del exterior para aplicar al taller gráfico que lo utiliza de una tal o determina forma y para esta conversión si utilizamos muchas máquinas envarilladoras, guillotinas, cortadoras, enfleadoras, y tenemos un análisis bastante importante del estado puntual de cada una de las máquinas, se les hace una revisión cada mes. Trabajamos mucho con el tema de ver cuál es la entrega de producto nuestra contra la entrega de producto del competidor. Les voy a dar un ejemplo, ¿saben lo que es una mantilla de caucho? Es lo que le pasa la imagen al papel y va en un tambor. El caucho tiene bordes, puede ser rectangular, cuadrado, depende de la máquina que posea el cliente. Nosotros, en los bordes le estamos poniendo una lacra para sellar los bordes, ¿por qué? Porque si no los líquidos con los que limpias ese material penetra los cauchos y le van sacando vida útil. Bueno, somos la única empresa que hace eso y eso tiene un costo super bajo, pero nadie se lo puso a pensar y a nosotros mencionárselo al cliente nos da un valor positivo.

5) A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

- **Matriz de Ansoff (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado).**
- **Segmentación del mercado**
- **Ciclo de vida del producto**

Trabajamos mucho con ciclo de vida del producto. Como en todo mercado, la tecnología va avanzando y te puedo asegurar que la conformación de ventas de Martín Cava del año 85 no es la misma conformación de ventas de los mismos producto que la que tenemos hoy, porque han ido avanzando y estamos trabajando con muchísimos productos que están relacionados con el área digital, antes las cosas se copiaban analógicamente. De esta forma, la realidad es que tenemos que estar viajando en forma permanente a distintas ferias del exterior para ir conociendo producto nuevos y distintos lanzamientos. Es más, hay mas de 80 ferias gráficas en el año, a todas no vamos, pero es fundamental estar viajando para enterarte de determinadas cosas.

6) Es importante la planeación económica-financiera en cualquier empresa. En algunas se utilizan herramientas de gestión, en otras no. ¿Cuál es la situación de su empresa? En caso de utilizar herramientas, ¿incluye alguna de estas?

- **Asignación de costos basados en actividades (costos ABC)**
- ***Cash flow***
- **Punto de equilibrio**

La realidad es que nosotros trabajamos con dos planillas nuestras, una es de *cash flow* y otra es una planilla de gastos operativos que es la que nos marca el punto de equilibrio. O sea cuánto es lo que tiene que facturar la empresa y con qué nivel de rentabilidad, que no es lo mismo. A veces uno puede decir: “la empresa debe facturar 10 millones de pesos”, bien, 10 millones de pesos ¿con qué contribución? ¿Con qué rentabilidad? Yo puedo facturar 20 millones si quiero, bajo todos los precio, reduzco toda mi ganancia y seguramente voy a facturar más pero no cubro todos los costos operativos que mi empresa tiene. Nosotros tenemos en nuestra planilla de gastos operativos marcado qué facturación nosotros necesitamos, con qué contribución promedio, dividido todos los gastos operativos para que nos quede una ganancia cero. Ese sería el punto de equilibrio nuestro.

- pero, ¿lo hacen de cada producto?

No, es difícilísimo hacerlo de cada producto, es a nivel general. Nosotros tenemos una planilla diaria que nos marca cuál es la facturación que llevamos, con qué contribución promedio y por ende, la rentabilidad bruta. Lo que sería la diferencia entre precio de venta y costo de mercadería, a eso hay que sacarle todos los gastos operativos que la empresa tiene.

- **¿considera que las herramientas económico-financieras tiene mayor utilidad que las otras?**

Hoy la realidad es que la situación financiera, ese *cash flow* que te mencionaba se convirtió en algo fundamental porque Martín Cava siempre se manejó con fondos propios, la verdad es esa. En los últimos dos años a raíz del crecimiento que hemos tenido, debidos recaer en financiación bancaria, por lo que el *cash flow* es fundamental. Por otro lado, en el mercado nuestro y especialmente cuando trabajas mucho con Asia, no existe financiación desde afuera, la financiación la tenés que conseguir a través de bancos, no hay proveedores que te financien. Insólitamente te digo que nosotros trabajamos con proveedores hace 25, 30 años que no nos financian nada y le hemos comprado muchísimo dinero. De todas maneras, tiene algo positivo, no debemos en dólares ni en ninguna otra moneda extranjera. Por lo que estamos bien preparados ante una devaluación y eso es importante, esta semana el dólar se modificó tres centavos. Pensemos solamente que en noviembre del años pasado el dólar estaba \$ 4,28, hoy tenemos un dólar de \$ 4,83, solamente ahí tenés una devaluación importante anual.

- 7) **¿Su empresa ha participado de algún programa de capacitación sobre herramientas de gestión dentro de los últimos dos años?**
¿En qué área de ha realizado?

Como vendemos productos muy técnicos la capacitación hacia el personal tiene que ser constante y permanente. No vendemos teléfonos celulares, porque uno como usuario si lo tuviera que vender, sería mucho más fácil. Sin embargo, nosotros vendemos productos que el común de la gente no conoce, por lo tanto, la capacitación técnica de nuestro personal es super importante. A su vez, tenemos muchas charlas comerciales para intercambiar información sobre situaciones del mercado, pero es con gente que tiene un conocimiento. Por otro lado, por el hecho de haber certificado ISO 9000, estamos obligados a hacer capacitaciones en distintos puntos, uno de ellos es seguridad e higiene. Trabajamos muchísimo es todo lo que es la seguridad industrial, la parte de incendios etc. Entonces, la realidad es que trabajamos mucho en seguridad e higiene, en todo lo que es capacitación técnica, tenemos una sala de seminarios muy interesante en donde hacemos tanto capacitación interna como externa. En el 2011 hicimos jornada de capacitación para nuestros clientes en donde dimos seminarios de empresas familiares. Generalmente nuestros clientes son empresas como las nuestras, es decir, que vienen de una raíz familiar. Es muy raro ver una multinacional gráfica, sí, hay 3 o 4, no más. La

gran mayoría de los talleres gráficos son el abuelo o el papá que los fundó, están los dos hijos, el sobrino etc.

- **con el tema de las importaciones, ¿a ustedes les afectó mucho?**

La realidad es que a partir del cinco de enero que es cuando la secretaría de comercio exterior lanzó el tema de las exportaciones, la famosa DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importaciones), tuvimos un temor bastante importante porque no sabíamos que iba a depararnos a nosotros que somos una empresa que trabaja todo importado porque los producto no se fabrican en la Argentina. La realidad es que al principio tuvimos algunas demoras, algunos baches, que de todas maneras salimos solventados y bien parados a diferencia de nuestra competencia, porque solemos trabajar con un stock bastante importante (tenemos un stock de 4 a 5 meses promedio de las mercaderías que comercializamos). Después fue super natural, se fueron dando todas las autorizaciones correspondientes, no hemos tenido inconvenientes de exportación por el momento en ningún tipo de producto. Por lo menos hasta el día de hoy. Obviamente, era más cómodo antes que no había que pedir permiso en ningún lado y podías exportar lo que quieras. Pero bueno, hay que adecuarse a la realidad que te toca vivir, tenés dos opciones, o pateleas y lloras o te pones a hacerlo, lo primero en la Argentina no ha dado nunca ningún resultado.

ANEXO 6

Entrevista a Alejandro Pablo Cardozo

1. ¿Es fácil o difícil emprender en Argentina? ¿Cuáles son los principales motivos de fracasos en las Pymes?

Emprender implica asumir riesgos en cualquier contexto. Algunos países facilitan a través de diversos mecanismos la creación de una empresa. Si tomamos en cuenta el ranking anual de Doing Business, informe mundial que precisamente analiza la regulación de entrada a los negocios, Argentina está lejos de aquellos países con esquemas proclives a la creación de empresas. Este tipo de ranking toma en cuenta costo de inicio, trámites necesarios, inscripciones, etc. Por otro lado si tomamos en cuenta el informe mundial anual GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Argentina es un país de alta actividad emprendedora, lo cual indicaría dos cosas; los verdaderos emprendedores hacen frente a los posibles inconvenientes que se presentan al momento de crear, y lo logran (más allá del éxito o fracaso posterior); y por otro, podríamos preguntarnos, cuántas empresas más se crearían por año si las regulaciones fueran diferentes.

Los fracasos empresariales obedecen a múltiples causas; en general más o menos tres cuartas partes de los emprendimientos que se realizan en los diferentes países, fracasan prematuramente en los primeros 3 o 4 años. Más allá de las dificultades que un contexto puede presentar, podríamos dividir en tres los factores propios principales para el fracaso: falta o mínimo pensamiento estratégico, preparación/liderazgo/dirección deficiente por parte del emprendedor, o bien factores ligados a cuestiones más operativas ligadas a lo financiero, vínculo deficiente con mercado-clientes, etc. Aparte tendríamos que definir qué es una PyME. En realidad definir una PyME es mucho más complejo que establecer un límite de número de empleados o volumen de ventas. Estos parámetros habituales sirven para establecer políticas y hacer estadísticas. Pero una PyME se define más por sus características cualitativas que por las cuantitativas.

2. ¿Considera a las herramientas de gestión importantes para el desarrollo y supervivencia de las PyMEs? A su entender, actualmente, ¿las PyMEs utilizan herramientas de gestión?

Primero deberíamos definir qué herramientas; como sabemos la administración como disciplina es diferente al resto desde el momento que no es requisito para fundar

un negocio; uno no sólo no podría construir un edificio sin ser ingeniero u operar sin ser médico cirujano si no que sería ilegal. Pero cualquier persona mayor de edad puede crear una empresa; e incluso muchos de ellos podrán tener éxito sin formación en administración; por eso la mezcla de conocimiento e intuición es muy particular en los negocios. Dicho esto lo que sí podríamos decir es que en el mundo capitalista actual es cada vez más difícil sostener/hacer crecer y madurar una empresas sin profesionalizarla, sin incorporar gestión y sus herramientas actualizadas; seguramente sin esto, será más fácil el fracaso, o muy difícil superar el techo que impone esa circunstancia.

De acuerdo con lo anterior habría que ver cuáles herramientas. Todas en mayor o menor medida aplican muchas de las más difundidas en tecnología de gestión, establecen sistemas de calidad, sistemas de información, etc., además de los necesarios sistemas contables y de control de gestión; a veces incluso realizan análisis adecuados sin saber necesariamente que se trata de una herramienta en particular. Pero falta a nivel local más investigación sobre estos temas, y también habría que diferenciar entre empresas según tipología (industria, servicios, etc.), por los requisitos de operación que demandan.

3. Actualmente existe una tendencia cada vez más marcada en la utilización del Balance Scorecard/tableros de control. ¿Considera usted a esta herramienta importante para el mejor desempeño de las PyMEs en nuestro país? ¿El análisis FODA, PESTEL u otras herramientas tradicionales son importante para el análisis estratégico de una PyME o considera que sólo lo son para las empresas de mayor tamaño?

No tengo datos que avalen uso creciente de estas herramientas en PyMEs; ameritaría tener encuestas representativas; posiblemente el Observatorio PyME de la Universidad de Bologna disponga de esta información; cabe mencionar que la importancia de toda herramienta, estas u otras, está dada en función de cómo colabora en la toma de decisiones y del impacto que tenga en la performance. Es decir conocimiento de la misma, utilización adecuada y correcta interpretación de resultados. Por otro lado la utilización de herramientas no asegura nada en los negocios, sólo pueden mejorar eficiencia y colaboran para enfrentar mejor la incertidumbre de todo negocio en un contexto determinado; grandes empresas internacionales fracasan y quiebran a pesar de todo el bagaje técnico que disponen.

4. **Podemos decir que los sistemas de gestión son herramientas de *management* importantes con las que cuentan las empresas ya que mediante éstos, las mismas pueden lograr mantener el control total sobre las actividades que comprende su gestión. ¿Considera útil implementar un sistema de calidad total (TQM) y/o reingeniería de procesos (BRP) en las PyMEs?**

La filosofía TQM aplicada desde hace décadas en Occidente luego de la experiencia japonesa presenta éxitos y fracasos; hay muchos papers con evidencias de aplicación en empresas diversas; TQM apunta a la mejora continua de las operaciones, cambio lento pero continuo; BRP apunta cambio intencional agudo, profundo a corto plazo; en general la lógica indica una secuencia de aplicación de BRP y luego TQM; cualquier compañía independientemente de su tamaño puede aplicar estos enfoques, aunque TQM implica un vínculo estrecho y estratégico con proveedores y mercado que a menudo a las pequeñas empresas se le dificulta poder desarrollar.

5. **¿Considera que las herramientas de gestión financieras tienen mayor prioridad dentro de las PyMEs que el resto de ellas? En nuestro trabajo incluimos asignación de Costos ABC, *cash flow* y punto de equilibrio ¿Cómo evaluaría el grado de utilidad de las mismas?**

Todo emprendedor empresario sabe que lo financiero define la continuidad o no de su empresa, con cuánta venta cubre costos y cómo calzar de la mejor manera posible pagos y cobros porque en ello va la supervivencia; aunque desconozca herramientas y sus características a menudo aplica de manera empírica e intuitiva los conceptos que estas herramientas significan. Nuevamente, la utilidad de cualquiera de depende de conocimiento, posibilidades de aplicación, e interpretación de resultados para una mejor toma de decisiones. Salvo emprendimientos de naturaleza tecnológica/conocimiento intensivo, podríamos decir de manera general que a medida que disminuye el tamaño organizacional encontraremos menos rutinas, reglas, procedimientos estandarizados y aplicación de las herramientas genéricas de *management*.

6. **Durante nuestros estudios aprendimos que dentro de las herramientas para el análisis y toma de decisiones con respecto al mercado meta las más representativas son:**

- **Matriz de Ansoff**
- **Segmentación del mercado**

○ **Ciclo de vida del producto**

¿Usted considera que las PyMEs las utilizan o que toman decisiones siguiendo sus intuiciones/predicciones?

Es muy difícil saber si las empresas están usando o no estas herramientas ya que normalmente la técnica de cada una de ellas es aplicada en las PyMEs pero a veces quienes las aplican no saben que están utilizando una herramienta de gestión. Por ejemplo, cuando se toman decisiones sobre cómo expandir el negocio en la mayoría de los casos se está utilizando una Matriz de Ansoff, cuando se divide el mercado en grupos con características similares se está haciendo una segmentación del mercado y cuando se analiza en qué etapa se encuentra algún producto (introducción, crecimiento, madurez y declinación) es cuando el empresario está investigando el ciclo de vida del producto.

7. ¿Considera usted importante los programas de capacitación acerca del *management*? ¿Cree que estos programas contribuyen a una eficiente gestión en las PyMEs? ¿Piensa que actualmente es relevante capacitar en alguna otra temática?

Sí, por supuesto, el proceso de maduración y profesionalización comentado implica además procesos crecientes de capacitación y actualización, desde la necesaria ante la compra de una nueva máquina, hasta la reflexión sobre estilos de *management*, necesidad de cambio cultural, o mejorar los procesos de negociación.

Que una PyME madure y se sostenga y crezca obedece como fue dicho a un conjunto complejo de factores internos y externos. El emprendedor puede estar altamente motivado, ser inteligente y con la habilidad de aprovechar las oportunidades que otros muchos no ven, y esas mismas características lo orientan y él lo sabe, a tener que profesionalizar el negocio; llamemos profesionalizar a definir estructuras claras, puestos de trabajo descriptos, y reclutar las personas adecuadas para dichos puestos, entre otras cuestiones. No veo que haya una sola herramienta que sea determinante para un éxito o fracaso.

Dr. Alejandro Pablo Cardozo

Director

Departamento de Administración y Recursos Humanos / Instituto de Administración
Universidad Argentina de la Empresa – UADE

ANEXO 7

Entrevista a Leandro Ricart

1) ¿A qué se dedica la empresa y hace cuanto tiempo opera en el mercado?

Yo hago consultoría de PyMEs, tengo habitualmente 7 u 8 clientes, algunos hace 7 años otros son nuevos. Hago fundamentalmente consultoría de marketing, de organización interna y tablero de comando. Una de las empresas a las que hago consultoría opera en el mercado hace aproximadamente cuarenta y nueve años que adentro tiene un bebe que hicimos nosotros (www.gomería.com.ar), de hace dos años y medio o tres.

2) ¿Considera importante las herramientas de gestión para el desarrollo de negocio y mantenerse competitivos en el tiempo?

Lo importante es sistematizar las herramientas de gestión pero hay mucha gente que es irrespetuosa de lo que el tipo ya hizo, hay que ser lo suficientemente político, hábil, para ensamblar lo que es la herramienta con lo que el empresario esta haciendo. Y como vos bien decís, hay muchas cosas que las están haciendo pero algunos no saben, por ejemplo, lo que es un FODA. [...]

Hay una herramienta que es origen y aplicación de fondos, que es muy fácil de usar, si uno lo explica de forma fácil para que el otro lo entienda y le explica la utilidad, al empresario le va a encantar la herramienta. Ahora si se lo ponen a explicar con vocabulario difícil y el tipo no entiende directamente te cierra la persiana. [...]

Cuando uno analiza de cabo a rabo la empresa una necesita ver cuáles son las herramientas que la empresa puede incorporar ya que no hay un “set de herramientas” para aplicar a todas las PyME. Hay que ver como funcionan los circuitos de adentro. [...]

Me parece interesante resaltar que depende de la necesidad de cada empresa, y de cómo se comunique la efectividad de la herramienta de gestión. Te voy a poner un ejemplo bien concreto, hace un año y medio me operé de la nariz, y yo hace un montón me la tenía que operar y le pregunto al médico, ¿es necesario que me opere?, si total no me duele. Y el médico que me dice, mira, que te operes es importante para la concentración porque estas respirando mal, no te puedes ventilar bien cuando dormís, si corres tampoco

podes respirar bien. Entonces vos decís, “me tengo que operar, ¿Qué estoy esperando?”. Esto es lo mismo mas o menos con las PyMEs, vos le das la herramienta y va a tener que hacer un esfuerzo, un sacrificio de alguna manera, si le decís en función de qué, el Pyme es inteligente per sé, es práctico per sé, ya que como les dije, si empiezan de cero y saben hacer las cosas por algo es. Si vos les decís, “la herramienta es buena para esto”, se la sabes explicar y aplicar, ¿Por qué te va a decir que no? Es lo mismo que con el médico, él me dice: “mira te vas a tener que operar, te va a doler, pero vas a tener todos estos beneficios”, me lo supo explicar y me cumplió la promesa.

Yo le puedo explicar como fracasar delante de un PyME, pero si uno habla en términos de maestro ciruela, se lleva el mundo por delante dentro de la empresa, no explica bien los beneficios y tiene un fracaso seguro.

3) A la hora de hacer un análisis estratégico en la empresa, utiliza algunas de estas herramientas: cadena de valor, matriz BCG, cuadro de mando integral o tablero de control, análisis FODA o análisis PEST? ¿Cual de ellas es la más utilizada?

Respecto del tablero de comando, considero que es de mucha utilidad porque mide el transcurso desde donde estamos hacia donde queremos ir. Y si no sabemos donde queremos estar cualquier camino es bueno o malo porque no sabemos. Cuando arrancamos con los tableros de comando, tengo empresas que lo hacen diariamente otras semanalmente y otros mensualmente, lo importante es fijar qué es lo mejor que hace la empresa. [...] hay una definición de marketing que dice: “para existir tenés que ser la mejor opción de alguien en un momento determinado, si no, no existís”. Por ejemplo, este bar existe porque hay gente que camina por la calle y quiere entrar a un lugar donde la atiendan de determinada manera, donde los baños estén limpios etc. O sea, la gente te elige por determinadas características, si no te elige nadie no existís. [...]

Cuando uno tiene definido todas sus puntos fuertes es cuando elige el público, la calidad etc. Entonces uno se pregunta: “¿cómo quiero llegar ahí?” y empieza a ver cuales son los disparadores para eso. Por ejemplo, algunos dicen: “en el tablero de comando van sólo las ventas”, y las ventas van, pero también los costos. [...]

El tablero de comando hace de balanza, hace de centímetro, hace de espejo, pero para eso hay que determinar donde querés estar y qué querés hacer en un determinado lugar.

Yo tenía un cliente que vendía Nextel. Los vendedores eran muy volátiles en la empresa, sacaba un aviso y se presentaban cien personas de las cuales tomaba 30, a los dos meses te quedaban 15 a los tres meses te quedaban cuatro. Entonces vos decís:

“quiero tener un plantel dentro de un año con tantos vendedores, tengo que mandar un aviso por semana para que a fin de año tenga treinta”. [...]

Otro punto a medir son que los parámetros que las empresas ponen de calidad se estén cumpliendo, por ejemplo, tengo un cliente con una cadena de ventas de neumáticos, que dice: “tengo que atender bien” y ¿cómo es atender bien? Hay que medirlo, porque lo que no se mide no se puede lograr. [...] en un ejemplo, atender bien es que la playa de estacionamiento donde guardas tu auto esté limpia, entonces a eso hay que ponerle un valor del uno al diez, y uno dice: “qué subjetivo que es”, pero si siempre lo mide la misma gente no es tan subjetivo. [...] otro parámetro sería que la persona que te estacione el auto esté limpio y debe tener siempre tres remeras, tres buzos, dos pantalones para ir cambiándose durante el día. Luego cuando sube a tu auto debe ponerle film al volante y a la palanca de cambio y un cobertor, no importa si es un duna destrozado un BMW nuevo, para el playero es el mejor auto. [...] y vas midiendo y esos son disparadores de futuras ventas. Si yo quiero vender y quiero hacer publicidad, primero debo cumplir estos parámetros porque si somos malos, ¿para qué vamos a hacer publicidad? ¿Para que se enteren antes de que somos malos? ¿Voy a prometer algo que no soy? [...] hay que transmitir lo que somos una vez que estemos seguros de que lo somos [...]

Con relación a la medición de los parámetros recién mencionados, considero que a las PyMEs les cuesta debido a que cualquier cambio de hábito, a uno le cuesta. En mi experiencia, el empresario PyME tiene un gran mérito, por algo está donde está. [...] lo que a veces hacen de malo las consultorías o los nuevos profesionales es que van de maestro ciruela sin respetar lo que hace el tipo y esto provoca un inmediato rechazo.

Siguiendo con el análisis estratégico, en la parte estratégica trato de aislarme de la empresa, porque en la PyME es muy fácil que te coma el día a día, y si uno no prepara los ámbitos del laburo para esas entrevistas, o para ver como puede desarrollar esas herramientas, puede caer en lo mismo. En el que lo llamen 4 veces para la entrevista mientras uno está hablando, mientras está explicando, que siga inmerso en el laburo de todos los días por lo cual ya fracasamos con esto. Entonces decís, por ejemplo para hacer una **cadena de valor** (por supuesto que el empresario PYME te lo va a entender) **lo importante, te insisto una y otra vez, es cómo lo vas a explicar y para qué le sirve.** Por eso yo te digo en esto de que a veces una de mis primeras preguntas favoritas es decir que hacen bien y para quién, es el puntapié inicial para hacer un **análisis estratégico.** Y a partir de ahí empezar a hacer un **FODA**, una **cadena de valor**, ver

después que tenemos que ir midiendo día a día y después hacer un **tablero de comando**.

Si me preguntas, yo recomendaría hacer un FODA, un análisis PEST o de cadena de valor de acuerdo a la necesidad de la empresa. Principalmente porque hay cosas que son de un análisis de largo plazo, y el largo plazo lo tenés que ir dividiendo en períodos chiquitos, porque sino un día te encontrás con el largo plazo y decís... te chocó de repente, te agarró un tren. Entonces tenés que ir planificándolo. Y a partir de esos objetivos que te pongas en el largo plazo, cada cuanto se van haciendo las mediciones. Por eso hay gente que hace tableros de comando semanal, y hay otros que lo quieren hacer todos los días. Por ejemplo, en una empresa en realidad esta parte me la diseñó el dueño, porque me dicen bueno para, vamos a hacer una cosa, el tablero que lo arme otro... que lo arme alguien que no tenga nada que ver con las áreas, en el cual empezaban a juntarse las partes, vos dame esto, vos dame aquello, y había uno que unía todo, y que a la vez el tablero de comando molesta un poco al principio... casi todas las herramientas. Otra cosa que no les había dicho antes y es muy importante, es que en todas las herramientas de gestión tiene que haber un talibán de eso. Porque sino, un poco por la diaria, la que hay que hacer todos los días, y otro poco porque no conviene, es el condimento ideal para que te boicoteen una herramienta de gestión. Por ejemplo, si una tesorería no te hace un *cash flow*, y entonces te dice lo que pasa es que me pidieron unos cheques y el dueño..., y te fuiste a lo rutinario de siempre y no te lo hicieron. Entonces tiene que haber un talibán que diga las reuniones estratégicas serán tal día, y van a tener boicoteadores profesionales de la reunión, que te la van a esquivar de todas maneras. Entonces tiene que haber alguien que recuerde el día de la reunión. Con cualquier herramienta de gestión nueva pasa esto, a ninguno le gusta cambiar. Todos tendemos a hacer nuestro caparazón. Una PyME lleva años con ese caparazón (...)

4) Para lograr eficiencia en la producción así como en los costos, ¿ha implementado alguna vez un proceso de mejora de los procesos empresariales? Nosotras consideramos que las más utilizadas son las siguientes:

- **Gestión de calidad total (TQM)**
- ***Benchmarking* (evaluación del rendimiento comparándose con otras empresas)**

○ **Reingeniería de procesos (rediseño de procesos con alto valor añadido)**

¿Utilizan alguna de ellas? ¿Considera que son poco útiles o que son realmente necesarias en su empresa?

En las PyMEs el *benchmarking* se aplica, siempre y cuando no sea para conformarse; y siempre que no se compare con malos rendimientos. Entonces, siempre se aplica para ver en qué estamos bien, y en qué no estamos tan bien. Por ejemplo, el que yo les decía de los neumáticos, ayer leyendo el diario le saque una foto a una oferta de la competencia... y decir por qué ellos pueden vender en 12 cuotas, y por que nosotros no. Siempre hay que hacer una comparación permanente. Inclusive, hay veces que no es tan inocente la comparación, porque yo no puedo ir a pedirle a alguien de la competencia la información; no me la va a hacer tan fácil (...) “los campeones nunca te dice por qué son campeones”. [anécdota de Vilas]

Respecto de la gestión de calidad total y la reingeniería de procesos, en las PyMEs generalmente lo que nunca hay y que es una cosa para hacer, es lo que antes se llamaba manual de procedimiento o un flujograma. Generalmente no está escrito, y como no está escrito, no lo podés perfeccionar. Pero, si vos le decís calidad total, vas a tener que explicar la calidad total. Pero si vos le decís mira, yo lo que voy a hacer es relevar por donde pasa la información, como hacen las cosas para ver si lo podemos hacer eficiente o lo podemos hacer mejor. (...) [ejemplo de la pinturería, compra del depósito con oficina en el fondo, lejos de la entrada, donde se podría controlar mejor la entrada y salida de los productos, entre otras cuestiones.] A veces la calidad no pasa solo por hacer más eficientes los movimientos. Por ejemplo, los chicos de ese depósito no estaban obligados a usar los arneses de seguridad, ni los guantes. Entonces, pasan dos cosas, primero tienen más accidentes y además de eso, aunque lo obligues, el tipo se siente mimado y labura mejor. Entonces decís, en todo ese circuito que releve, ¿que hice además? Controlé que usaran los elementos de seguridad, coloqué carteles para la circulación (...) Todo esto, cuando vos lo escribís, hace a la calidad total.

No hay que pensar que TQM tiene mejores resultados en las grandes empresas, ya que los elementos clave de esta técnica tales como trabajo en equipo, empowerment de los empleados, espíritu de cooperación entre departamentos se destacan mejor en las Pymes. Incluso las resistencias al cambio, fundamental para la mejora, es mayor en las grandes empresas que en las PyMEs

5) A la hora de analizar y tomar de decisiones con respecto a su mercado meta ¿utilizan alguna/s de esta/s herramientas de gestión?

- **Matriz de Ansoff (decisiones estratégicas mediante la cobertura del producto y mercado).**
- **Segmentación del mercado**
- **Ciclo de vida del producto**

Hay muchos análisis de mercado que para las PyMEs es muy dificultoso tenerlo, primero porque lo que a veces te sale en un libro de microeconomía no es tan fácil conseguirlo, como por ejemplo ¿cuál es el tamaño del mercado? Las PyMEs a veces no cuentan con el dinero para realizar un análisis de mercado o muchas veces no es tan cierto. Entonces, con respecto a las mediciones del mercado, yo siempre trato de mirar primero esto de qué sabemos hacer nosotros bien y por quién, para estudiar mucha de esa gente a la que le vamos a tratar de vender lo nuestro y de que vamos a tratar de que nos necesite y de que sea nuestro consumidor hoy y mañana. Y enfocarnos con los análisis **FODA** que te decía, y tratar de estar permanentemente en contacto con el mercado, con el consumidor final, que te dice mucho, yo creo mucho también en las encuestas que realizan los consumidores y en la devolución que ellos hacen. Por ejemplo, ¿considera usted que es lindo el clima de este lugar? Y ser muy sinceros con nosotros mismos. Con respecto a los **ciclos de vida de producto**, siempre en contacto con el consumidor y cuestionándonos siempre que podemos hacer más por el consumidor. Por ejemplo, en el mercado central, los quesos. Los quesos están siempre igual, ¿cual es el ciclo de vida del queso? Entonces vos empezás a mirar ¿cuál es la tendencia del consumo de la gente? Los consumos hace 15 años de los quesos Light se hablaba muy poco. Hoy la gente está muy informada de todo lo que es nutrición. Entonces, el ciclo de vida del producto que tal vez en el queso en sí sea siempre el mismo, vos decís bueno, le tengo que dar más información nutricional, le tengo que sugerir usos, tengo que tener gente capacitada atendiendo para que te diga los posibles usos alternativos. Entonces, a lo mejor el ciclo de vida del producto en ese caso lo estamos haciendo nosotros o estamos haciendo otro producto. A lo mejor se muere la manera anterior de comercializarlo. Pero sí, se estimula una nueva manera de consumir, y eso lo tenemos que hacer nosotros. O sea, las PyMEs mucho, salvo que sean fabricantes, los que son comercializadores tienen que ver la nueva manera que hay de comercializar. A mi, cuando dijimos vamos a vender neumáticos por Internet, nos dijeron que estábamos locos, y cuando empezaba a llamar la gente y a mandarnos mails, hacían tres consultas por día y yo me volvía loco y decía, que grande, tres consultas por

día. Hoy si no consultan, 120, 150 por día, nos desesperamos. Pero bueno, hay que ir aprendiendo y todos los días ir mutando. Por ejemplo, esto que hablaba de estrategia, nosotros en *tugomería.com* al principio apuntábamos mucho a los cibernautas. Pero después dijimos somos unos tontos, si los cibernautas ya nos van a comprar porque son cibernautas, ya están, o sea, no es que voy a dejar de invertir en Google para salir primeros en las búsquedas, no es que vamos a dejar eso. Pero yo quiero que la gente que le da miedo comprar en Internet, compre. (...) [Ejemplo de publicidad de 23 segundos de *tugomería.com*. Ahora hicimos, dos de 14 segundos con el mismo mensaje]

6) Es importante la planeación económica-financiera en cualquier empresa. En algunas se utilizan herramientas de gestión, en otras no. ¿Cuál es la situación de su empresa? En caso de utilizar herramientas, ¿incluye alguna de estas?

- **Asignación de costos basados en actividades (costos ABC)**
- ***Cash flow***
- **Punto de equilibrio**

Las herramientas financiero-económicas son importantes en una PyME ya que considero que siempre hay que saber qué se hace con la plata y dónde está. Cualquier PyME quiere saber donde está su guita. [...] en una PyME el dueño tiñe toda la organización, si el dueño es marketinero, toda la organización le dará más bolilla a la parte de marketing y no tanto a la financiera. [...]

Además de *cash flow*, considero como otra herramienta útil el punto de equilibrio. Cuando trabajé en una zapatería, le ofrecí usar punto de equilibrio. [...] para mí el punto de equilibrio es fundamental para saber para donde arrancamos. De todas maneras hay que tener en cuenta que hay PyMEs que no tiene ni cuadro de resultados, se guían por la plata que se llevan al bolsillo, ven que les va bien, venden, llevan algunos gastos. El problema es que un cuadro de resultados con palabras muy específicas es probable que el empresario PyME no lo entienda, por eso es importante preguntarle cómo le gustaría exponer sus ingresos y egresos. De esta manera, el empresario va a estar más amigable con las herramientas. [...]

Experiencias anteriores

Tengo un cliente donde creamos una página Web (www.gomería.com.ar), donde la incobrabilidad es cero y la cuenta corriente es cero porque se paga con tarjeta o

depósito, como cualquier sitio de Internet. Entonces cuando lo comparás con otro negocio ves que gastas mucho en Google y otros motores de búsqueda, pero por otro lado, no tengo incobrable, no tengo que administrar cuentas corrientes, no tengo que andar corriendo a los tipos que me deben, no tengo cheque devuelta. Entonces, empezás a analizar eso y me conviene más. [...]

Las PyMEs son todas iguales tienen más cosas, menos cosas, pero son todas iguales en definitiva, entonces, cuando voy a dar cursos de marketing de ventas, yo me quiero meter en la empresa y darle el curso especialmente para ellos. [...] una de las empresas a las que le hago consultoría venden semen vacuno y todos los que trabajan allí son veterinarios, pero no les gusta que le digan que son vendedores. Ellos venden, pero no son vendedores, entonces el clima de los cursos es totalmente distinto, porque tenés que aprender de lo que hacen ellos. Lo de ellos es vender un proyecto al año, que es cambiar un rodeo y de acuerdo a cómo es el rodeo ellos deben venderle el semen del toro. Por ejemplo, si todos las vacas son patas cortas, deben venderle un semen de un toro de patas largas (lo hago muy simple) para que obtener un buen espécimen con la cruce. El dueño del campo te tiene que creer, porque quizá vos le manda la foto de un toro que está en Estados Unidos u Holanda, entonces, ¿qué es lo más importante que se labura? La credibilidad que tiene que tener el vendedor para establecer relaciones con el dueño del campo. [...]

En cuanto a mis trabajos anteriores, primero empecé en el banco de Galicia por el programa Jóvenes Profesionales para formar a los nuevos gerentes, entré con 23 años y en dos meses te hacían pasar por todas las áreas de la sucursal entonces yo sabía mas o menos el funcionamiento general del banco. Allí hice una suplencia de gerencia y luego fui a la Banca del Lavoro y empecé a hacer la parte de análisis de cada cliente porque yo era el que ayudaba a la persona encargada de dar créditos, no sólo la parte contable si no que también debe analizar como ésta empresa se desempeñaba en el mercado, si vendía si no vendía, si iba a tener futuro o no lo iba a tener. Luego me pasaron a la calle y tenía que vender créditos a cierta cantidad de PyMEs. Cuando vas a ofrecer un crédito y le pedís toda la información que se necesita, el empresario se muestra reacio a hacerlo, pero el día que necesitan el crédito se vuelven locos porque lo necesitan urgente, entonces vos los tenés que convencer de que te tienen que dar cierta información.

Essen era cliente mío y yo no podía venderles créditos, pero necesitaban auditores comerciales y me decidí a postularme y me tomaron. [...]

Hay un problema en las PyMEs que es el miedo a delegar, muchas veces no se quiere transmitir como uno hace las cosas o no quiere dar cierta información por miedo a que le saquen su puesto y eso es inseguridad propia. Entonces si al tipo le das una herramienta nueva, sienten que todo lo que hacían antes no sirve más. [...]

Luego de pasarme a la parte comercial en Essen y hacer un muy buen trabajo, me dieron la gerencia, lo cual para mí fue algo muy importante que implicaba desde la parte de nuevos productos hasta hacer un evento en Costa Salguero para 2000 personas en un día, la verdad que fue muy lindo y recibí un montón.[...]

Luego estuve por entrar en dos problemas muy grandes y me dijeron que no porque tenía problemas de salud, es por eso que luego me abrí sólo y comencé a hacer consultorías. [...]

Hace un año y medio el señor Moreno dijo, “no entran más neumáticos” , en vez de entrarle cinco mil neumáticos por mes, le empezaron a entrar dos mil. Entonces hubo que reconvertir la manera de comprar, la manera de vender, se fue a comprar parte a Michelin y a otras marcas. Se volvió a una herramienta llamada de servicio a campo que es cuando a uno se le rompe la camioneta en el medio de campo te la vuelven a arreglar [...]

Ahora en el tablero se incluyó el tema de compras, porque antes era muy importante el tema de ventas pero ahora son las compras, ya que concientizas a los vendedores que ya no tenés certeza de reposición ni certeza de precio de reposición, si vendes algo lo tenés que hacer muy bien, si no sabes cuando lo vas a poder reponer. La otra vez vino un hombre a comprarme unas gomas para un porche que sale como veintidós mil pesos, porque no se si después lo voy a poder reponer [...]

Sin embargo todos los cambios son difíciles, cuando pusimos cámaras de seguridad la gente se resistía, aunque siempre hubo control, una cosa es que haya control y otra cosa es que vos llegues y te estén viendo de un BlackBerry. Entonces quemaban las cámaras con soldadura. Una vez bueno, si estás convencido de algo hay que tener paciencia, pero tampoco puedes echar a todos porque si no ¿Quién te produce?, no voy a producir yo solo. Entonces a veces hay que tomar decisiones pensando en cual va a ser el vuelto.

Cierre de la entrevista

Otra cosa que me parece interesante destacar es el clima laboral de las PyMEs. Las relaciones son siempre más directas en las PyMEs. El hecho de que vos puedas propiciar buenos climas de trabajo como consultor es importante. Porque si vos llegas con la herramienta, y tiras una bomba ahí; es necesario que primero investigues la

historia, como están las cosas ahí y por que están las personas en ese lugar. Si vos haces un manual y lo dejás, lo cobras y no se aplica y no te llaman más, habla mal de vos como profesional. (...) Es como un principio de marketing, si vos no servís a la otra persona, y no sos la mejor opción para la otra persona, estás liquidado vos. (...) La venta consiste en hacer morir de ganas al otro por lo que vos ofrecés. Todo esto, ¿cómo lo hacés? tenés que saber de lo tuyo obviamente, saber mirar y ser humilde.

ANEXO 8

Análisis de las herramientas de gestión más utilizadas por las PyMEs de servicios e industriales

PYMES DE SERVICIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
FODA	18	51,43%
PESTEL	6	17,14%
TCI	11	31,43%
Matriz BCG	7	20,00%
Cadena de valor	10	28,57%
No utilizamos	8	22,86%
Otras	3	8,57%
TQM	12	34,29%
Benchmarking	18	51,43%
Reingeniería	13	37,14%
No utilizamos	7	20,00%
Otras	2	5,71%
Matriz de Ansoff	6	17,14%
Segmentación	19	54,29%
Ciclo de vida	7	20,00%
No utilizamos	13	37,14%
Otras		0,00%
Costos ABC	10	28,57%
Cash Flow	27	77,14%
Punto de Equilibrio	12	34,29%
No utilizamos	5	14,29%
Otras	1	2,86%
UTILIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	0	0,00%
2	3	11,11%
3	6	22,22%
4	14	51,85%
5	4	14,81%
1	0	0,00%
2	1	3,57%
3	4	14,29%
4	15	53,57%
5	9	32,14%
1	0	0,00%
2	1	4,55%
3	5	22,73%
4	6	27,27%
5	10	45,45%

1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	4	13,33%
4	11	36,67%
5	15	50,00%

Fuente: Elaboración Propia

PYMES INDUSTRIALES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Cadena de valor	10	35,71%
Matriz BCG	5	17,86%
TCI	7	25,00%
FODA	16	57,14%
PEST	6	21,43%
No utilizamos	8	28,57%
Otras	0	0,00%
TQM	8	28,57%
Benchmarking	12	42,86%
Reingeniería de procesos	11	39,29%
No utilizamos herramientas	10	35,71%
Otras	0	0,00%
Matriz de Ansoff	4	14,29%
Ciclo de vida del producto	6	21,43%
Segmentación de mercado	10	35,71%
No utilizamos	14	50,00%
Otras	0	0,00%
Costos ABC	6	21,43%
Punto de equilibrio	11	39,29%
Cash Flow	19	67,86%
No utilizamos	8	28,57%
Otras	0	0,00%

UTILIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	0	0,00%
2	1	6,67%
3	6	40,00%
4	5	33,33%
5	3	20,00%
1	0	0,00%
2	1	5,88%
3	5	29,41%
4	8	47,06%
5	3	17,65%
1	0	0,00%
2	2	14,29%
3	2	14,29%
4	7	50,00%
5	3	21,43%
1	1	5,00%
2	2	10,00%
3	0	0,00%
4	7	35,00%
5	10	50,00%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9

Análisis de las herramientas de gestión más utilizadas por las PyMEs según su cantidad de empleados

0-100	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Cadena de valor	12	17,39%
Matriz BCG	9	13,04%
TCI	17	24,64%
FODA	32	46,38%
PEST	8	11,59%
No utilizamos	26	37,68%
Otras: Tango, Dolibarr, CRM	2	2,90%
Gestión de Calidad Total (TQM)	16	23,19%
Benchmarking	28	40,58%
Reingeniería de procesos	16	23,19%
No utilizamos herramientas	25	36,23%
Utilizamos otras: ISO 9001:2008	2	2,90%
Matriz de Ansoff	6	8,70%
Ciclo de vida del producto	11	15,94%
Segmentación de mercado	32	46,38%
No utilizamos herramientas	28	40,58%
Utilizamos otras herramientas		
Costos ABC	15	21,74%
Punto de equilibrio	25	36,23%
Cash Flow	45	65,22%
No utilizamos ninguna herramienta	18	26,09%
Otras: Presupuesto	1	1,45%
Utilidad Marginal		
UTILIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1	0	0,00%
2	4	10,53%
3	8	21,05%
4	20	52,63%
5	6	15,79%
1	0	0,00%
2	3	7,50%
3	7	17,50%
4	18	45,00%
5	12	30,00%
1	0	0,00%
2	3	7,89%
3	9	23,68%
4	16	42,11%
5	10	26,32%
1	1	2,08%
2	2	4,17%

3	7	14,58%
4	18	37,50%
5	20	41,67%

Fuente: Elaboración propia

100-150	RESPUESTAS	PORCENTAJE
FODA	3	50,00%
PESTEL	3	50,00%
TCI	4	66,67%
Matriz BCG	2	33,33%
Cadena de valor	3	50,00%
No utilizamos	1	16,67%
Otras		0,00%
TQM	3	50,00%
Benchmarking	3	50,00%
Reingeniería	1	16,67%
No utilizamos		0,00%
Otras	1	16,67%
Matriz de Ansoff	1	16,67%
Segmentación	2	33,33%
Ciclo de vida	3	50,00%
No utilizamos	2	33,33%
Otras		0,00%
Costos ABC	2	33,33%
Cash Flow	6	100,00%
Punto de Equilibrio	4	66,67%
No utilizamos	0	0,00%
Otras	0	0,00%

UTILIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1		0,00%
2		0,00%
3	3	60,00%
4	2	40,00%
5		0,00%
1		0,00%
2		0,00%
3	1	16,67%
4	5	83,33%
5		0,00%
1		0,00%
2		0,00%
3		0,00%
4	2	50,00%
5	2	50,00%
1		0,00%
2		0,00%
3		0,00%
4	3	50,00%
5	3	50,00%

Fuente: Elaboración propia

150 o más	RESPUESTAS	PORCENTAJE
FODA	4	44,44%
PESTEL	4	44,44%
TCI	5	55,56%
Matriz BCG	3	33,33%
Cadena de valor	5	55,56%
No utilizamos	0	0,00%
Otras	0	0,00%
TQM	4	44,44%
Benchmarking	4	44,44%
Reingeniería	7	77,78%
No utilizamos	1	11,11%
Otras	0	0,00%
Matriz de Ansoff	3	33,33%
Segmentación	6	66,67%
Ciclo de vida	3	33,33%
No utilizamos	3	33,33%
Otras		0,00%
Costos ABC	3	33,33%
Cash Flow	9	100,00%
Punto de Equilibrio	3	33,33%
No utilizamos		0,00%
Otras		0,00%

UTILIDAD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
1		0,00%
2		0,00%
3	2	22,22%
4	3	33,33%
5	4	44,44%
1		0,00%
2		0,00%
3	3	37,50%
4	3	37,50%
5	2	25,00%
1		0,00%
2		0,00%
3		0,00%
4	2	33,33%
5	4	66,67%
1		0,00%
2		0,00%
3		0,00%
4	2	22,22%
5	7	77,78%

Fuente: Elaboración propia

Parte 7: Bibliografía

- Alarcón González, J. A. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Macchi.
- Billene, R. A. (2006). *Presupuestos y control de gestión para PyME* (2da Ed.). Buenos Aires: Errepar.
- Blake, Oscar J. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones* (2da. Ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Blake, Oscar J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Macchi
- Bleger, L. (2007). Evaluación del Programa Global de Crédito 1192-OC. *Informe de CEPAL* (mimeografiado). Buenos Aires.
- Cardozo, A. P. (2005). *PyMEs: intuición y método* (2da. Ed.). Buenos Aires: Temas.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral (the balanced scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Kulfas, M. (2009). *Las PyMEs argentinas en el escenario post convertibilidad: políticas públicas, situación y perspectivas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Kulfas, M. (2011). *Las PyMEs y el desarrollo. Desempeño presente y desafíos futuros*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Mallo, C., Kaplan, R. S., Meljem, S. y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall.
- Nirenberg, J. (1997). *Power Tools: A leader's guide to the latest management thinking*. New York: Prentice Hall.
- Peralta, J. A. (2009). *La gestión empresarial y los costos*. (2da. Ed.). Buenos Aires: La Ley.
- Russell-Walling, E. (2011). *50 cosas que hay que saber sobre Management*. Buenos Aires: Ariel

- Sbdar, M. (2009). *Estrategia: del análisis a la implementación, para que no quede guardada en el cajón*. (volumen 6). Buenos Aires: Clarín.
- Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13va. Ed.). México: Mc Graw Hill,
- Wachjman, M. (1982). *El proceso decisional y los costos*. Capital Federal: Macchi.
- Grados, Jaime A. (2001) *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

Páginas web

- www.ambito.com/noticia.asp?id=595591
- www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/subs_produccion/info_economica/SI_NTESIS_DE_LA_ECONOMIA_DE_LA_CDAD_FINAL.pdf
- www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/subs_produccion/fomento_competitividad/index.php?menu_id=24643
- www.comunidadpymes.com/
- www.econ.uba.ar/servicios/cepymece/observatoriopyme.htm
- www.mp.gba.gov.ar/spmm/mipymes/catalogo/home.htm
- www.portalbioceanico.com/servicios_informarsempresas_nocorredor.htm
- www.pymeyemprendedores.com/2010/11/balance-2010-del-sector-pyme-en.html
- www.sepyme.gob.ar/que-necesitas/capacita-pyme/estatico.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/subs_produccion/archivos/cat_ganadores_pyme_2011.pdf