



Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa

**“Estudio de la herramienta de gestión, El Cuadro de Mando Integral y,
exploración del grado de conocimiento y aplicación de la misma en las
empresas Pymes de la Ciudad de Neuquén”**

Tesina para la obtención del Título de Grado de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Gutiérrez Sigmaringo, Silvana Mariela

Legajo 9419

Tutor:

Lic. Juan Pablo Romero

Ciudad de Cipolletti, Rio Negro, Argentina

22 de Febrero de 2019

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi esposo, Benjamín, quién me acompaña y apoya incondicionalmente en mi desarrollo personal, y profesional, alentándome a perseverar y superar los desafíos que representan los procesos de aprendizaje.

Cabe destacar también mi agradecimiento a los profesores que me han brindado su tutoría durante el desarrollo del presente trabajo final.

RESUMEN

¿Usted como profesional o empresario Pyme implementó o implementaría el Balanced Scorecard? Ésta ha sido la pregunta que ha motivado la presente tesis, la cual pretende obtener mediante el desarrollo de un estudio de campo, evidencia sobre el grado de implementación y conocimiento de aquellos que son los responsables de la dirección, gestión, y control de las organizaciones Pymes de la ciudad de Neuquén.

Así mismo, se desarrolló una revisión bibliográfica, que permitió poder establecer un marco teórico que brinde conocimientos sobre el BSC, su evolución y aportes a la gestión empresarial.

Como resultado, se determinó que existe un bajo grado de implementación, a pesar de que existe un alto grado de conocimiento sobre el BSC.

Este resultado coincide con múltiples estudios que se han realizado en el mundo, sobre este mismo tipo de organizaciones. Es por esto, que resulta necesario llevar a cabo nuevas investigaciones sobre factores que condicionan su implementación.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
INDICE	4
INTRODUCCION	6
FUNDAMENTACION DEL TEMA DE LA TESIS.....	7
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
JUSTIFICACION	8
HIPOTESIS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO	8
OBJETIVOS DE LA TESIS.....	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
MARCO TEORICO.....	9
CAPITULO 1 - CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 ¿COMO ERA EL CONTEXTO EN EL CUAL SURGE EL BSC?	11
1.3 EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTION INTEGRAL.....	14
1.4 “SINO PUEDE MEDIRLO, NO PUEDES GESTIONARLO”	16
1.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO	16
1.6 IMPLEMENTACION DE CMI	26
1.7 LA GESTION DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	30
CAPITULO 2 - PYMES	30
2.1 DEFINICION DE PYMES.....	31
2.2 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES.....	32
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES.....	33
2.4 LA PROFESIONALIZACION DE LAS PYMES.....	33
CAPITULO 3. LA ESTRATEGIA, LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL CMI.....	35
ESTRATEGIA	35
PLANIFICACION ESTRATEGICA	36
BARRERAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA	37
LAS PYMES Y LA GESTION ESTRATEGICA	40
CAPITULO 4 - ESTUDIO DE CAMPO REALIZADO.....	41

4.1 METODOLOGIA UTILIZADA.....	41
4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	42
VINCULACION DEL MARCO TEORICO CON LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EFECTUAR LAS RECOMENDACIONES	45
RECOMENDACIONES.....	47
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53

INTRODUCCION

Las Pymes son de suma importancia en la mayoría de las economías del mundo, por su capacidad de generar fuentes de empleos y por su contribución en el PBI. Es por ello que resulta relevante que las mismas logren adaptarse a los nuevos paradigmas del Siglo XXI, donde la búsqueda permanente de creación de valor, mediante la gestión de los activos intangibles, la creatividad, la innovación y el conocimiento son fundamentales, para obtener ventajas competitivas en el mercado.

En virtud del nuevo escenario, la gestión empresarial se ha visto en la necesidad de adoptar nuevas formas de dirigir, controlar y comunicar, y es allí donde el CMI cobra importancia. Esta herramienta de gestión traduce la visión y estrategia de negocios de una organización, en un conjunto de indicadores claves de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2002), permitiendo focalizar los esfuerzos en torno a los verdaderos objetivos estratégicos (Fernández, 2001).

En el presente trabajo, se estableció como objetivo principal, estudiar mediante una investigación de carácter exploratoria, cuál es la realidad de las Pymes de la Ciudad de Neuquén y zonas aledañas, respecto al grado de conocimiento y aplicación del Cuadro de Mando Integral.

Para ello se efectuó un análisis de la bibliografía referida al tema, donde se puso de manifiesto la falta de estudios empíricos que permitan determinar en las empresas de pequeño tamaño, cuál es el grado de experiencia y uso del CMI.

Debido a ello, se realizó un estudio de campo, basado en encuestas efectuadas a miembros de este tipo de organizaciones. Del resultado de las mismas, se obtuvo que el 68% tiene conocimiento sobre el CMI, y el restante 32%, no. Esto indica que el grado de conocimiento es alto. No obstante, el 56%, no lo aplica.

De los resultados expuestos podemos concluir, que existen otros factores que determinan el bajo grado de implementación, los cuales deberán ser objeto de una nueva investigación.

Algunos investigadores, como Hoque y James (2000), basados en la teoría de la Contingencia, han efectuado estudios en empresas australianas, para establecer en qué medida el tamaño de la organización, el ciclo de vida de sus productos o servicios, el entorno competitivo y la posición en el mercado, constituyen factores que explican el uso del CMI. De los resultados que obtuvieron, indicaron que el tamaño de la organización, es un factor determinante en el grado de implementación de dicha herramienta de gestión, señalando que son las grandes empresas las que ponen énfasis en su uso.

Así mismo, también se deben considerar factores internos de la organización, como la formalización, los estilos de dirección, los sistemas de información disponibles, y la experiencia para la selección e interpretación de las medidas a establecer.

En líneas generales, resulta común observar un bajo grado de implementación y conocimiento del Cuadro de Mando Integral, en las Pymes, independientemente de los factores o ausencia de ellos que determinan dicha realidad.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral – Pymes – Grado de implementación y uso

FUNDAMENTACION DEL TEMA DE LA TESIS

FORMULACION DEL PROBLEMA

En los últimos años, los cambios tecnológicos económicos, sociales y políticos, han generado que los sistemas de gestión y control basados en medidas financieras, resulten obsoletos.

En este marco, una de las herramientas de gestión estratégica, de mayor aceptación ha sido el Cuadro de Mando Integral, que, gracias a su específica configuración a través de cuatro perspectivas diferentes, (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) permite evaluar cuatro dimensiones del desempeño, utilizando medidas financieras y no financieras.

De acuerdo a la encuesta "Bains Management Tools & Trends" realizada por la consultora Bain & Company, (Rigby y Bilodeu, 2018), sobre el uso de herramientas de gestión en

empresas del mundo, el Balanced Scorecard se encuentra dentro del ranking de las veinticinco herramientas elegidas por los gerentes para gestionar las organizaciones.

Así mismo la consultora 2GC, en su investigación "Balanced Scorecard Usage Survey 2017", efectuada en organizaciones de cuarenta y dos países que han implementado el CMI, hizo referencia a que el mismo continúa siendo una de las principales herramientas utilizadas por las empresas para informar sobre el progreso de la implementación y ejecución de las estrategias.

No obstante, dado que las investigaciones mencionadas no indican cuál es el tamaño de las organizaciones en el que se desenvuelven los encuestados, se pretende lograr evidencia empírica. Para ello, se realizan encuestas a personas que se desempeñen dentro de organizaciones Pymes, a los efectos de responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el grado de conocimiento e implementación del CMI, en las Pymes de la Ciudad de Neuquén y zonas aledañas?

JUSTIFICACION

Diversos autores como Andersen, Cobbold, Raja, Gumbus y Lussier, 2006, mencionan que la información disponible sobre el desarrollo, implementación y evaluación del CMI, en las Pymes, es limitada. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una investigación de carácter exploratoria que permita obtener evidencia empírica que sirva para en principio determinar si el CMI es una herramienta de gestión utilizada por empresas de pequeño tamaño (menores a 250 empleados), en la Ciudad de Neuquén-

HIPOTESIS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

“Existen Pymes en la Ciudad de Neuquén y zonas aledañas, que no han implementado el Balanced Scorecard, como herramienta de gestión y de control de su desempeño, en virtud de su visión y, objetivos, debido a la falta de conocimiento sobre la misma”

OBJETIVOS DE LA TESIS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo es estudiar la tecnología de gestión, Cuadro de Mando Integral, y; explorar el grado de conocimiento y aplicación en las empresas Pymes de las ciudades de Neuquén y zonas aledañas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.
2. Describir cómo era el contexto en el cual surge el CMI.
3. Establecer las perspectivas que lo conforman y hacer una breve descripción de las mismas.
4. Realizar una revisión bibliográfica sobre estudios realizados sobre la implementación y conocimiento del CMI en pequeñas organizaciones, también conocidas como Pymes.
5. Describir que es una Pyme y ¿qué condiciones tienen que tener para ser consideradas como tal?

MARCO TEORICO

CAPITULO 1 - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 ANTECEDENTES

La filosofía de gestión del Cuadro de Mando Integral, tiene varios puntos de partida: el concepto de balance de gestión que ya había sido aplicado en la década del 60 en Francia, partiendo de indicadores que ayudaban a los directivos a realizar un seguimiento de los aspectos internos más relevantes de la empresa. Ese modelo de indicadores se implanta en la década del 70 en organizaciones preferentemente productivas, para una función de seguimiento y control interno de gestión y, con objetivos a corto plazo.

Posteriormente, el profesor Rockart, del Massachusetts Institute of Technology, había definido el concepto de Factores Críticos en un artículo "Chief Executives Define Their Own Data Needs", en la Harvard Business Review (03-04-1979, página 81)

Con estos antecedentes surge en los inicios de la década de los noventa, el Cuadro de Mando, producto de una investigación realizada por el Nolan Norton Institute, división de investigación de KPMG, sobre múltiples empresas llamada “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

En 1992, partiendo de los resultados obtenidos en el estudio previamente mencionado, los profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, crearon el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión que representa el equilibrio entre: los objetivos de largo y corto plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores provisionales e históricos, y las perspectivas de actuación internas y externas.

El CMI complementa indicadores de medición, de los resultados de la actuación, con indicadores financieros, y no financieros, de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y, la estrategia de la organización.

Luego de obtenerse un sistema de medición mejorado, surge una segunda fase de investigación, a partir del estudio de las distintas experiencias sobre implementaciones de Cuadros de Mando.

Dos ejecutivos de las empresas FMC Corporation y Rockwater, ampliaron la aplicación de dicha herramienta, considerándola un nuevo sistema de medición para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias de ofrecer a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

De allí se obtiene de manifiesto la relevancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral, con la estrategia de la organización, estableciéndose relaciones causa-efecto.

Niven Paul, autor del libro “El cuadro de mando integral paso a paso”, define al CMI como un conjunto de medidas seleccionadas derivadas de la estrategia de la empresa. Estas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar, a los empleados y partes interesadas externas, los resultados e impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión, y sus objetivos estratégicos.

Por lo cual, puede ser concebido como un sistema de medición, o un sistema de gestión estratégica o una herramienta de comunicación.

1.2 ¿COMO ERA EL CONTEXTO EN EL CUAL SURGE EL BSC?

1.2.1 LA ERA DE LA INFORMACION

Esta nueva era trajo aparejado que la competencia de la era industrial, se vaya transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, (1850-1975), las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala. La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa estandarizada.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, para vigilar y facilitar las asignaciones de capital físico y financiero. Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del Siglo XX, hizo que muchas de las presunciones de la era industrial se volvieran obsoletas. Las organizaciones ya no podían obtener una ventaja competitiva que fuera sostenible, únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información fue aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas que fabricaban.

Las primeras, prácticamente no tenían competencia, aunque presentaban limitaciones para definir sus precios, aunque esto cambió en las últimas dos décadas ya que aparecieron iniciativas desregularizadoras y, de privatización de los servicios.

El entorno de la era de la información, exigió tanto a las empresas que fabricaban como a las que prestaban servicios, que tengan nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar los activos tangibles y físicos.

1.2.2 NUEVO ENTORNO OPERATIVO

Las organizaciones de la era de la información, se construyen sobre nuevas hipótesis de funcionamiento.

- Funciones cruzadas
- Los Vínculos con los clientes y proveedores
- La segmentación de los clientes
- Escala Global
- Innovación
- Empleados de Nivel

FUNCIONES CRUZADAS

Las organizaciones de la era industrial consiguieron ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales. Esta especialización rindió beneficios a dichos entes, pero con el tiempo condujo a la ineficiencia, por la falta de cooperación entre los distintos departamentos, y los procesos con capacidad de respuesta lenta.

La organización de la era de la información funciona con procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.

VINCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES

La tecnología de la información permite que las organizaciones integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparen gracias a los pedidos de los clientes y, no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor.

Un sistema integrado desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan enormes mejoras en los costos, calidad y tiempos de respuesta.

SEGMENTACION DE LOS CLIENTES

Las empresas de la era industrial lograron prosperar produciendo productos y servicios baratos, pero producidos en cadena, lo cual tenía limitaciones para satisfacer de forma

personalizada al cliente. Henry Ford decía “Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”.

Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos a la medida de la demanda, es decir, atendiendo a los diferentes segmentos, de forma eficiente, a los efectos de evitar los costos por la realización de operaciones diversificadas y, de bajo volumen.

ESCALA GLOBAL

Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que implican los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todas partes del mundo.

INNOVACION

Los siglos de los productos se acortan, por lo cual, las empresas deben anticiparse a las futuras necesidades de los clientes, innovando y desarrollando nuevos productos.

EMPLEADOS

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual que utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar los clientes, y supervisar las operaciones diarias. Y, el segundo grupo que estaba compuesto por el personal que producía los productos o prestaba los servicios.

A fines del siglo XX, la automatización y la productividad, ha reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realiza funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas.

Desde esta nueva concepción del hombre en el trabajo, todos los empleados aportan valor, desde su experiencia y conocimiento. Es por esto, que es importante invertir en el conocimiento de los mismos y, gestionarlo y explotarlo es un punto crítico para que la empresa alcance su éxito.

Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La

navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y, regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

1.3 EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTION INTEGRAL

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, busca un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y, los indicadores internos de los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

De esta forma el CMI o BSC, se ha convertido en un sistema de gestión estratégico.

Su enfoque de medición se utiliza para llevar a cabo procesos como:

- Aclarar y Traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica

CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISION Y LA ESTRATEGIA

En este proceso la Dirección de la empresa se pone en marcha para traducir la estrategia, en objetivos estratégicos específicos.

Para ello, deben empezar por definir cuáles serán los objetivos financieros.

- Crecimiento del mercado
- Crecimiento de los ingresos
- Generación de Cash Flow

Luego, respecto a los objetivos relacionados con la perspectiva del cliente, deberán establecer los segmentos de los clientes y el mercado en el cual van a competir.

Una vez que se definen los objetivos e indicadores financieros y de los clientes, se debe identificar los concernientes a los procesos internos.

El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación eficiente tanto para los clientes, como para los accionistas.

Por último, la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento, revela la razón fundamental para que las organizaciones realicen inversiones en capacitar a sus empleados, como así también en tecnología, sistemas de información y procedimientos organizacionales.

COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS

Luego de haber finalizado el primer proceso, de traducir la visión y estrategia de la organización, se debe comunicar a todos los miembros de la misma, los objetivos e indicadores del CMI. De esta forma todos los empleados conocen cuales son los objetivos críticos que se deben conseguir alcanzar, para que la estrategia de la empresa tenga éxito.

PLANIFICACION, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ALINEACION DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS

Este proceso permite a la organización:

- Cuantificar los resultados esperados a alcanzar a largo plazo,
- Identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores (financieros y no financieros), del CMI

AUMENTAR EL FEEDBACK Y LA FORMACION ESTRATEGICA

El proceso final de gestión, inserta el CMI en una estructura de formación estratégica.

El Cuadro de Mando Integral, les permite a las organizaciones controlar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y de ser necesario hacerle las modificaciones pertinentes.

De esta forma los directivos evalúan los resultados y la forma en que se consiguieron los resultados, como así también verifican si sus expectativas para el futuro siguen yendo por el buen camino.

La comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar.

Las estrategias de las organizaciones de la era de la información no son tan estables, debido al contexto en el cual se desarrollan, dinámico y competitivo. Es por esto, que la Dirección necesita recibir feedback permanente, para aprovechar las oportunidades que pudieran surgir y contrarrestar las amenazas, que no fueron previstas inicialmente.

1.4 “SINO PUEDE MEDIRLO, NO PUEDES GESTIONARLO”

Debido a que las organizaciones se encuentran desarrollando sus actividades en un entorno influenciado por la llamada “era de la información”, para poder sobrevivir y crecer a pesar de la competencia, deberán utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Las medidas financieras nos permiten revisar lo que ha sucedido en el pasado, es decir, son indicadores posteriores (lag indicators). No obstante, resultan inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas de la actualidad: los activos intangibles, como el conocimiento o la red de relaciones. Es por esto, que el CMI complementa estos indicadores con indicadores futuros (lead indicators).

En su libro Making Strategy Work, Galpin habla de “metas y objetivos mesurables” como uno de los factores clave para hacer que una estrategia funcione.

El CMI mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de los procesos internos y, la del aprendizaje y el crecimiento.

1.5 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO

1.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores financieros son fundamentales para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera, indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Algunos indicadores pueden ser: indicadores relacionados con la rentabilidad, como ser los rendimientos sobre el capital empleado, los ingresos obtenidos, generación de cash Flow, o crecimiento de las ventas.

La perspectiva financiera sirve de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería ser parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia de la organización, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, que luego se deben vincular a las acciones a realizarse con los procesos financieros, de los clientes, procesos internos y con los empleados y sistemas, para así poder entregar la actuación económica esperada a largo plazo.

LOS OBJETIVOS FINANCIEROS Y LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Al momento de establecer los indicadores financieros, es fundamental considerar la fase del ciclo de vida en el que encuentra la unidad de negocio, ya que dependiendo de ésta se pueden aplicar diferentes estrategias, que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación de la misma.

LAS PRINCIPALES FASES SON: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha

FASE DE CRECIMIENTO

Los negocios en crecimiento se encuentran en la etapa temprana de su ciclo de vida. Tienen productos o servicios con un gran potencial de desarrollo, que para poder ser capitalizado es necesario que se efectúen importantes inversiones en: construcciones o ampliaciones de instalaciones, sistemas informáticos, infraestructura, redes de distribución, entre otras.

Generalmente, los negocios en esta fase tienen un cash Flow negativo y muy bajo rendimiento sobre el capital invertido.

El objetivo general de las empresas en esta fase será alcanzar un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados, manteniendo el nivel de gastos adecuado para el desarrollo de los productos y servicios, sistemas, capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

El indicador a utilizar en esta fase es el de Crecimiento de las ventas, o de la cuota mercado.

FASE DE SOSTENIMIENTO

En esta etapa se espera que las unidades de negocio, consigan excelentes rendimientos sobre el Capital invertido, manteniendo su cuota de mercado y, logrando si es viable con las condiciones dadas, continuar creciendo.

Las unidades de esta fase utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad, se vinculan ingresos obtenidos en función del Capital invertido, ROCE, el valor económico añadido, y margen bruto.

FASE DE COSECHA O RECOLECCION

Cuando las unidades de negocio llegan a una etapa de maduración, quieren “cosechar” las inversiones realizadas en las dos primeras etapas, es por esto, que el objetivo principal es aumentar el retorno del dinero (cash Flow), y reducir las necesidades de capital circulante.

La relevancia de la fase en la que se encuentra la unidad de negocio u organización, en la determinación de la estrategia, objetivos e indicadores a considerar, determina que sea un tema primordial a tratarse por parte del Gerente General, y el Gerente Financiero, al momento de diseñar la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.

Así mismo, las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, se vinculan con tres temas financieros, que son los que les permitirán aumentar sus rendimientos:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes y mejora de la productividad
- Utilización de los activos y estrategia de inversión.

CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIONES DE LOS INGRESOS

El crecimiento y diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios.

- Nuevos productos
- Nuevas aplicaciones de los productos o servicios existentes
- Nuevos clientes o mercados
- Nuevas estrategias de precios

REDUCCION DE COSTES Y MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

El objetivo de reducir costos y mejorar la productividad, implica disminuir los costos directos de los productos y servicios, y los indirectos, compartiendo los recursos comunes

con otras unidades de negocio, para de esta forma optimizar su uso.

- Aumento de la productividad de los ingresos
- Reducción de los costos unitarios
- Mejorar el mix de los canales en las que los clientes pueden efectuar transacciones

UTILIZACION DE LOS ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSION

El objetivo es reducir los niveles de capital circulante que se necesita para apoyar la diversidad y volumen de negocios de la organización. Así mismo, en el caso de nuevos negocios, se proyecta obtener una mayor utilización de los activos fijos, dirigiéndolos a recursos que nos están siendo afectados en su máxima capacidad.

Todas estas acciones permiten que la organización y sus unidades de negocio, aumenten sus rendimientos a través de activos físicos y financieros.

Por otra parte, un tema crucial en esta perspectiva es la gestión del riesgo y, la variabilidad de los beneficios o ingresos.

Generalmente, lo que sucede en las organizaciones, es que los pronósticos que se realizan son deficientes, lo cual puede resultar en desvíos en los ingresos o los gastos, produciendo la necesidad de recurrir al endeudamiento como fuente de financiamiento.

Es por esto, que resulta fundamental que los directivos busquen reducir los desvíos entre los resultados reales y los previstos.

Pero esta no debe ser la única medida financiera dado que, si fuera así, estos tenderían a realizar previsiones conservadoras que lógicamente pudieran alcanzar fácilmente. A los efectos de equilibrar, se deben considerar otros indicadores de objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Para concluir, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, que es proporcionar rendimientos superiores sobre el capital invertido.

La utilización del Cuadro de Mando Integral, no presenta conflicto con este objetivo que resulta vital para la organización.

En realidad, el Cuadro de Mando Integral, puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, de acuerdo a las

diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida en la que se encuentre.

1.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El buen servicio al cliente es la base para poder permanecer, competir y diferenciarse en un mercado dinámico y competitivo.

Los clientes esperan productos de calidad, con precios adecuados, y que sean entregados en el tiempo pactado.

Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente, implica analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado y responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Michael Porter, opina que es necesario que las empresas establezcan mercados objetivos, ya que la falta de concentración impedirá que se diferencien de sus competidores.

Por otra parte, elegir una proposición de valor adecuada es un proceso complejo. Muchas empresas elegirán una de las tres “disciplinas” articuladas por Tracy y Wiersema en su libro *The Discipline of Market Leaders*.

- Excelencia Operativa: las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos, y conveniencia. Una representación de una empresa con excelencia operativa es Wall Mart.
- Liderazgo del Producto: Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado, como por ejemplo la empresa, Nike, líder en calzado deportivo.
- Intimidad con el cliente: Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los mismos.

Independientemente de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas en la actualidad, como ser la satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado, y adquisición de clientes.

Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos “indicadores posteriores” del éxito de los clientes.

La perspectiva del cliente es fundamental para la perspectiva financiera, debido a que los segmentos y clientes seleccionados en los cuales la organización decidió competir, serán las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Los indicadores centrales de esta perspectiva son:

- Cuota de mercado y de cuentas: una vez que se determinó el segmento de mercado o el grupo de clientes, se puede establecer fácilmente el indicador de cuota mercado, en relación a las estimaciones del tamaño total del mercado.
- Incremento de clientes: el incremento de clientes puede medirse por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en los segmentos seleccionados.
- Retención de clientes: además de mantener los vínculos comerciales con los clientes, este indicador permite medir la fidelidad de los mismos.
- Satisfacción del cliente: si bien ésta es requisito para la retención e incremento de los clientes, no necesariamente es determinante para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.
- Rentabilidad del cliente: la empresa no solo debe querer tener clientes satisfechos, sino también rentables. Este indicador puede exponer que clientes son rentables, y cuáles no. A partir de dicha información se puede tomar acciones.

Otro indicador relevante para esta perspectiva es el de valor añadido. Las propuestas de valor realizadas a los clientes, mediante los productos o servicios, representan los atributos que las empresas utilizan para lograr la fidelidad y satisfacción del cliente, de los segmentos seleccionados.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de los productos o servicios: abarca la funcionalidad, el precio y su calidad.

- La relación con los clientes: incluye la entrega de los productos o servicios, los tiempos de respuestas y plazos de entrega, y la opinión que tiene el cliente respecto a comprar a dicha organización, es decir su experiencia de compra.
- Imagen y prestigio: representa los factores intangibles que acercan al cliente a la organización.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los gerentes pueden dirigir a la organización a la entrega de una propuesta de valor, para los clientes de los segmentos seleccionados.

1.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor, tanto para los clientes, como para los accionistas.

Mediante el Cuadro de Mando Integral, la dirección de la organización define la cadena de valor de los procesos internos, que se inicia con el proceso de innovación, y sigue con los procesos operativos, terminando con el servicio de post-venta.

En el proceso de innovación, se investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes actuales o potenciales, y luego se crean los productos o servicios que satisfarán tales necesidades.

El proceso de innovación consta de dos componentes. El primero, consiste en la Investigación de mercado que se debe realizar para determinar el tamaño del mismo, identificar las preferencias de los clientes, y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. El otro componente, parte del primero y busca nuevas oportunidades, y mercados.

Las organizaciones durante este proceso deberán encontrar respuesta a dos preguntas fundamentales para el proceso de investigación y desarrollo:

- ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana?
- ¿Cómo podemos adelantarnos a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?

Muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores, con lo cual el proceso de investigación y desarrollo se ha convertido en un elemento importante dentro de la cadena de valor del negocio.

Algunos indicadores de esta perspectiva pueden ser: el tiempo que demora en llegar el nuevo producto al mercado, la cantidad de veces que un diseño necesitaba ser modificado, indicadores de calidad, tiempo de ciclo, de costos operativos, de la flexibilidad, o características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente.

Luego, en el proceso operativo, se producen y entregan a los clientes, los productos y servicios existentes.

Algunos indicadores que siguen siendo relevantes para evaluar dicho proceso, son la excelencia o calidad en las operaciones y la reducción de los costos de producción y de prestación de servicios.

Tradicionalmente, estos procesos operativos eran monitoreados por medio de indicadores financieros, como los costos estándar y los presupuestos. No obstante, estos indicadores presentan ciertas limitaciones, debido a que los ciclos son cada vez más cortos y, se encuentran en un contexto de alta calidad, enfocados en el cliente.

Y, por último, otro aspecto a tener en cuenta en la cadena de valor es la atención y servicio que se le brinda al cliente, después de la venta y entrega de un producto o servicio.

Se incluye dentro de dicho servicio, las actividades de garantía, reparaciones, tratamiento de defectos y devoluciones, disposición final de desperdicios y derivados del proceso de producción.

Las empresas que quieren evaluar la satisfacción y calidad de su servicio post-venta, puede utilizar indicadores de tiempo, calidad, y costos, al igual que en los procesos operativos.

De esta forma, mediante la medición de la duración de los ciclos, se puede determinar la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de costos pueden evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos en dichos procesos, y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de varias para solucionar un mismo problema.

1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son facilitadores de las otras tres perspectivas.

Las habilidades, capacitaciones o satisfacción de los empleados, más la disponibilidad de información y la coordinación, son variables o indicadores considerados en esta perspectiva.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que no es suficiente para el éxito de las organizaciones, invertir solo en áreas tradicionales, como equipamientos, o investigación y desarrollo de nuevos productos. Es por ello, que se debe considerar otras cuestiones para tal fin, como la inversión en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos, si es que se quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías que agrupan las principales variables de esta perspectiva:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder, y coherencia de objetivos

LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

En los últimos años, se ha producido una transformación del pensamiento de la era industrial, la cual ha dado origen a una nueva filosofía de gestión de los empleados, en la era de la información.

En la era industrial, caracterizada por la influencia de la teoría científica, las organizaciones contrataban a los empleados para que hicieran un trabajo bien detallado o específico. Y, eran los ingenieros industriales y los directivos los que especificaban las tareas repetitivas de los trabajadores, estableciendo normas y sistemas de control.

En la actualidad, el trabajo rutinario ha sido automatizado, reemplazando al personal que realizaba tareas en los procesos de producción, proceso y montaje.

Este fenómeno también se observa en las empresas de servicios, las cuales están brindando a sus clientes la posibilidad de acceder en forma directa a realizar transacciones, por medio de sistemas y comunicaciones avanzadas.

Por lo cual, esto implicó que el rol de los empleados en las organizaciones cambiara, siendo necesario que sus mentes y sus capacidades creativas estén orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

Los indicadores claves sobre los empleados son:

1. La satisfacción del empleado: la moral y la satisfacción general que el empleado tiene respecto a su trabajo, son de importancia para muchas organizaciones debido que, a partir de ella, se puede obtener buenos niveles de productividad, calidad y servicio al cliente. Se suelen realizar encuestas para medirla, donde se consideran elementos como la participación del empleado en las decisiones, la percepción sobre el reconocimiento sobre los buenos resultados logrados, y si tiene acceso a la información necesaria para realizar su trabajo. Indicador: Índice de satisfacción del empleado
2. La retención del empleado: las organizaciones pueden establecer como objetivo retener empleados en los cuales tiene un interés a largo plazo. Los empleados representan los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. Es por esto que la renuncia de un empleado, puede significar la pérdida de capital intelectual del negocio.
Indicador: rotación de personal.
3. La productividad del empleado: la productividad de los empleados, es un indicador que refleja el impacto global que ha proporcionado incrementar las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Para que las organizaciones alcancen sus objetivos necesitan que los empleados, además de estar capacitados y motivados, cuenten con excelente información sobre los clientes, procesos internos, y consecuencias financieras de sus decisiones.

Hay algunas empresas que han definido una ratio de cobertura de la información estratégica, mediante el cual se evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas.

MOTIVACION, DELEGACION DE PODER, Y COHERENCIA DE OBJETIVOS

Los empleados especializados deben estar motivados y tener la suficiente libertad para tomar decisiones y actuar, además de disponer de la información necesaria.

Algunos indicadores referentes son los números de sugerencias realizados por los empleados, o números de sugerencias puestas en práctica.

Respecto a los indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización, estos se centran en si los departamentos e individuos, tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la organización.

Para ello, la alta dirección debe establecer el contexto y la estructura del Cuadro de Mando Integral, determinando los indicadores según las áreas de su responsabilidad, además de su plan de implementación.

Se debe llegar a todos los niveles de la organización, comunicando los planes específicos para su puesta en práctica. Luego, la alta dirección y ejecutivos deben definir metas concretas para los indicadores financieros y no financieros, y vincularlos con el pago de incentivos para la consecución de dichas metas.

Por último, todos los empleados deben tener sus actividades y metas vinculadas con los objetivos e indicadores del cuadro de mando.

1.6 IMPLEMENTACION DE CMI

Kaplan y Norton consideran que el CMI tiene dos utilidades que son fundamentales para las organizaciones. La primera de ellas, es que el modelo provee información valiosa, y ofrece una visión global del desempeño de la organización. Y, la segunda, es que permite realizar una gestión integral de la estrategia.

1ER PRINCIPIO: Traducir la estrategia a términos operativos

Dentro de una organización existen activos tangibles e intangibles, que serán combinados de acuerdo a la estrategia, para crear valor a largo plazo.

El CMI proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Esto es necesario, ya que no es factible aplicar una estrategia que no se puede describir.

Desde que se comenzó a introducir en las organizaciones el Cuadro de Mando integral (1992), el trabajo de su diseño comenzaba por definir ¿cuál es la estrategia?, y luego a partir de ella desarrollar un marco general para describirla y aplicarla, llamado “Mapa estratégico”

Un ejemplo de un activo intangible es el concepto de “valor del cliente”, el cual se transforma en resultados tangibles a través de indicadores como: retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios, beneficios

2DO PRINCIPIO Alinear a la Organización con la estrategia

La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Las organizaciones cuentan con numerosos sectores, unidades de negocios, y departamentos especializados, cada uno con su propia estrategia. Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura que de dichas conexiones efectivamente tengan lugar.

Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como administración, finanzas, ventas, compras, marketing y, producción. Cada función tiene un conocimiento, un lenguaje técnico y una cultura que le son propios. Pero aparecen los silos funcionales (incapacidad para trabajar entre áreas) que son un obstáculo para la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas.

Sin embargo, las organizaciones basadas en la estrategia, traspasan esta barrera. Los directivos sustituyen las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas.

No hace falta tener organigramas nuevos. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos, quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes que aparecen en sus cuadros de mando.

3ER PRINCIPIO Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo

Las organizaciones basadas en la estrategia, necesitan que todos los empleados comprendan y realicen su trabajo diario de forma que contribuyan a su éxito.

Para ello es necesario brindar capacitaciones respecto a el Cuadro de Mando Integral y sus indicadores.

Luego se debe establecer un sistema de compensaciones basado en el cumplimiento de determinados indicadores, para de esta forma motivar a su uso.

4 TO PRINCIPIO Hace de la estrategia un proceso continuo

Para la mayoría de las organizaciones, la gestión gira alrededor del presupuesto y el plan de operaciones. La dirección o el sector correspondiente, se dedica a verificar los resultados obtenidos comparándolos con el plan, a realizar un análisis de las desviaciones de los resultados anteriores, y a crear un plan de acción para hacer frente a dichas desviaciones. Este procedimiento hace referencia a la gestión táctica, pero no a la gestión de la estrategia en sí misma.

Las empresas que implementaron con éxito el Cuadro de Mando Integral, introdujeron un proceso para gestionar la estrategia, llamado por los creadores del mismo, Kaplan y Norton, "proceso de doble bucle". Mediante el mismo se integra la gestión táctica (presupuestos y revisiones mensuales), y la gestión estratégica, en un proceso continuo.

A partir de ello, las organizaciones comenzaron a vincular el proceso presupuestario con la estrategia.

También se introdujeron reuniones directivas para revisar la estrategia y por último se desarrolló un proceso para poder aprender y adaptar la misma.

Los primeros cuadros de mando integrales, representaban hipótesis sobre la estrategia. En el momento de su formulación, eran la mejor estimación de las acciones que darían lugar a un éxito financiero a largo plazo. El proceso de diseño del cuadro de mando ayudaba a que las relaciones causa-efecto de las hipótesis estratégicas, fueran explícitas.

A medida que el cuadro de mando se iba aplicando y los sistemas de feedback comenzaban a dar datos, las organizaciones podían comprobar las hipótesis.

De esta forma aparecen nuevas ideas y aprendizajes, que no son necesarios a esperar un nuevo ciclo presupuestario, para implementar en el Cuadro de Mando Integral.

En lugar de ser un hecho anual, la estrategia se transformó en un proceso continuo.

5 TO PRINCIPIO Mover el Cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Los cuatro primeros principios se centran en la herramienta, el marco, y los procesos de apoyo que representa el Cuadro de Mando Integral. Es importante resaltar que hace falta algo más que procesos y herramientas para crear una organización basada en la estrategia.

La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la participación activa del equipo directivo.

La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las áreas de la organización y también necesita del trabajo en equipo para coordinarlos. Y, su aplicación requiere la debida atención sobre los resultados obtenidos, respecto a los esperados.

John Kotter, describe el cambio transformacional que comienza con tres acciones a cargo de los líderes:

- a) Establecimiento de una necesidad de urgencia
- b) Creación del equipo que servirá de guía
- c) Desarrollo de una visión y una estrategia

Una vez que se inicia el proceso de cambio, los directivos de las organizaciones deben establecer un proceso de gobernabilidad para guiar la transición.

Este proceso define, demuestra y refuerza los nuevos valores culturales ante la organización. Es importante romper con las estructuras tradicionales basadas en el poder. La creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas son todos componentes de esta gobernabilidad de la transición.

A medida que evoluciona el proceso, los directivos modifican sus sistemas actuales de gestión para consolidar el progreso y reforzar los cambios.

Algunas empresas como MOBIL y CIGNA, hicieron llegar el Cuadro de Mando hasta el último nivel de la organización. Cada una de las empresas vinculó el CMI con su proceso formal de planificación y presupuestación en el primer ciclo disponible. De esta forma vincularon los procesos tradicionales (como la compensación y asignación de recursos), con un Cuadro de Mando Integral que describía la estrategia, mientras que el sistema de gestión conectaba cada una de las partes de la organización con el cuadro de mando estratégico.

1.7 LA GESTION DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Una vez que se ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral es necesario implantarlo en el sistema de gestión de la organización.

Muchas empresas lo están utilizando como un medio para resolver la desconexión que existe entre el desarrollo y formulación de la estrategia, y la puesta en práctica de la misma.

Esta desconexión surge en los sistemas tradicionales de gestión, y se basa en las barreras para:

- Establecer y comunicar la estrategia
- La distribución y asignación de recursos
- Definir los objetivos e instrucciones individuales, de equipo y de departamentos
- Proporcionar feedback

Para resumir el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El cuadro de mando integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

CAPITULO 2 - PYMES

Miles de empresas pymes son creadas cada año en cualquier economía, proporcionando múltiples beneficios para la Sociedad. Sin embargo, el grado de extinción de las mismas es muy alto.

Tomando referencias estadísticas de países como España, podemos decir que cuatro de

cada cinco empresas no llegan a los cinco años de existencia, y el setenta por ciento de las mismas desaparecen.

Así mismo, se ha demostrado que las empresas que han tenido éxito en sobrevivir dos o tres años, y que han pasado por una serie de pasos cruciales, alcanzan una base sólida desde la cual pueden continuar su desarrollo (G. Hall, 1995). A esta base, Gibb y Scott (1986) la denominan “base de desarrollo potencial” y se caracteriza por un desarrollo suficiente de recursos, experiencias, control, liderazgo e idea, que la empresa pyme consigue alcanzar. Puede considerarse que una vez que ha logrado llegar a este punto, se ha conseguido cierta estabilidad para afrontar nuevos retos.

De acuerdo a lo expuesto, y, con el fin de reducir los índices de fracaso de este tipo de empresas, se pretende exponer los beneficios que puede brindar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, especialmente en los primeros años de desarrollo de las mismas.

Pero antes de que una Pyme intente implementar algún tipo de herramienta de gestión, debe preguntarse si ha definido correctamente la estrategia de su negocio. Para ello, previamente tiene que haber llevado a cabo un proceso de planificación estratégica.

En este capítulo, comenzaremos definiendo que factores son tenidos en cuenta para considerar una empresa como Pyme.

Luego, se desarrolla una breve explicación de los conceptos “estrategia” y “planificación estratégica”, para llegar en una última instancia a vincular los mismos con el proceso de profesionalización que atraviesan las Pymes en determinada etapa de su existencia.

2.1 DEFINICION DE PYMES

La secretaría de emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, de la Argentina, establece los límites que permiten a las empresas calificar como Pyme.

Según la facturación y el sector al cual pertenecen, se clasifican como Pymes aquellas empresas cuyo valor de ventas anuales presenten valores comprendidos entre los \$3.000.000 millones y los \$900.000.000 millones de pesos.

CLASIFICACION DE PYMES DE ACUERDO AL SECTOR DE ACTIVIDAD Y NIVEL DE FACTURACION ANUAL

Se consideran PyMES aquellas empresas que desarrollan actividades productivas en el país, cuyas ventas totales anuales en pesos no superan los siguientes montos según su categoría:

Categoría		Construcción	Servicios	Comercio	Ind. y Minería	Agropecuario
	Micro	\$4.700.000	\$3.500.000	\$12.500.000	\$10.500.000	\$3.000.000
	Pequeña	\$30.000.000	\$21.000.000	\$75.000.000	\$64.000.000	\$19.000.000
	Mediana Tramo 1	\$240.000.000	\$175.000.000	\$630.000.000	\$520.000.000	\$145.000.000
	Mediana Tramo 2	\$360.000.000	\$250.000.000	\$900.000.000	\$760.000.000	\$230.000.000

Las ventas totales anuales son aquellas que surgen del promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo del cálculo el IVA, el impuesto interno que pudiera corresponder y deduciendo hasta el 50% del monto de las exportaciones.

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

Así mismo otros organismos tienen en cuenta el número de personas ocupadas en las empresas, para segmentarlas en microempresas (menos de 10 ocupados), pequeñas y medianas empresas (en 10 y 200 ocupados) y, grandes empresas (más de 200 ocupados). Esta categorización es más coherente para poder hacer comparaciones con otros países, ya que otros organismos como el Banco Mundial, y la Unión Europea, utilizan este mismo criterio.

2.2 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES

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

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración es empírica.
- Su número de empleados y trabajadores crece y va desde 16 a 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento: la pequeña empresa tiende a ser mediana y, ésta a su vez aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.

2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PYMES

Por su estructura, las PYMES tienen una serie de ventajas e inconvenientes.

Para Rodríguez (1996) las ventajas y desventajas que normalmente presentan las PYMES son:

VENTAJAS

- Capacidad para la generación de empleo
- Producción local y de consumo básico.
- Fortalecimiento del desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).
- Flexibilización al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).
- La planeación y organización con poco capital.
- Poca Burocracia
- Rápida comunicación
- Capacidad de suministrar servicios a medida del cliente
- Capacidad de rápido aprendizaje y adaptación según la estrategia

DESVENTAJAS

- Vulnerabilidad por los vaivenes del entorno económico (inflación, devaluación, etc.)
- Debilidad para soportar períodos de crisis.
- Vulnerabilidad a la fiscalización y control gubernamental.
- Limitado acceso a fuentes de financiamiento.
- Falta de profesionalización del personal jerárquico.
- Falta de innovación tecnológica
- Escasa capacitación

2.4 LA PROFESIONALIZACION DE LAS PYMES

Este tipo de organizaciones se crean por diferentes causas, que pueden ser la necesidad de generar un ingreso por falta de empleo, es decir el fenómeno del “autoempleo”, o por el deseo de emprender y desarrollar una actividad independiente.

Estos emprendedores o “fundadores del negocio”, en principio comienzan desarrollando tareas mayoritariamente operativas y de organización.

Sin embargo, a medida que el nivel de actividad crece, el “negocio” pasa a convertirse en una empresa, lo cual exige a quienes estén al frente de la organización que adopten una serie de cambios.

Los más comunes, atento a la idiosincrasia de las Pymes, son:

- Desarrollar capacidades ejecutivas
- Aprender a delegar tareas operativas a terceros.
- Implementar sistemas formales de dirección, y control.
- Desarrollar un proceso de planificación formal

No obstante, es muy difícil que se implementen en profundidad los cambios mencionados, dado la resistencia que brinda la cultura organizacional.

Esta sigue fundamentada en estilos de liderazgo poco participativos, donde la mayoría de las ordenes son de arriba hacia abajo, y el personal es visto solo como un medio para ejecutar tareas y no para pensar.

Este esquema aún se puede observar en los países latinoamericanos, gracias a varias décadas de economías cerradas e inflacionarias, en los cuales las empresas no tuvieron que competir con otras más eficientes.

Por lo cual, las limitaciones culturales son razones profundas y estructurales, que condicionan la forma de hacer negocios, y deben ser tenidas en cuenta.

Uno de los primeros cambios que deben realizar las Pymes para superar las barreras propias que limitan su crecimiento, es lograr la profesionalización de su gestión.

Esto implica iniciar un proceso de cambio de mentalidad, para lo cual el instinto debe ser reemplazado por la visión, y la espontaneidad por la planificación estratégica para gestionar eficientemente los recursos de la empresa.

Para lograrlo deben recurrir a personal capacitado, y utilizar sistemas formales de planificación y control.

De estos podemos nombrar los más conocidos: calidad total, just in time, Activity Bases Costing, Mejora continua y el que tratamos particularmente en este trabajo, el tablero de comando.

Este último, el tablero de comando, nació en principio como una herramienta de gestión gerencial, cuyos objetivos básicos eran poder diagnosticar una situación y efectuar un monitoreo permanente. No obstante, este modelo ha evolucionado, organizando la información y creando valor a través de él.

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

CAPITULO 3. LA ESTRATEGIA, LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL CMI

ESTRATEGIA

La estrategia es un término que proviene del griego strategos, que significa “general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito”, y “acaudillar”. El verbo stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones que se deben realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar los recursos con el fin de alcanzar la situación deseada, anticipándose a los cambios que puedan producirse en el contexto.

Arnoldo Hax, define a la estrategia, como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de una empresa, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito.

En función del análisis que ha realizado el autor de otros trabajos sobre el tema, finalmente expone una definición unificada del significado de estrategia:

- Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y propiedades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en que participa o debe participar la organización
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a, las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
- Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus “stackholders”, es decir, a los individuos o grupos cuyo crecimiento está relacionado con el funcionamiento de la organización.
- Es una expresión del propósito estratégico de la organización
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

El sistema de medición que vaya a utilizarse en una organización, debe centrarse en la estrategia que adopte la misma, con el objetivo de crear valor sustentable en el futuro.

Respecto a esto, Kaplan y Norton, exponen que las empresas que puedan traspasar la estrategia a sus sistemas de mediciones, son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones, antes de que se inicie una acción.

Si nos referimos a la planificación estratégica, debemos señalar que hace referencia a la formulación de las decisiones que resultan relevantes para el futuro de la organización, la cuales deben estar sujetas a un proceso continuo de revisión, ya que, en el largo plazo, estas pueden verse afectadas por cambios en el ambiente en el cual se desarrollan.

La mayoría de los empresarios Pymes, entienden la importancia y beneficios que aporta un proceso de planificación para la consecución de los objetivos organizacionales, no obstante, su grado de aplicación es bajo.

A continuación, se detallan las principales barreras que se encuentran para implementar una estrategia.

BARRERAS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

Un estudio realizado por el Grupo Kaizen, revela cuales son los principales escollos para la implementación de una estrategia:

- Barreras del Conocimiento: solo el 5% de la fuerza laboral entienda la estrategia de la organización
- Barreras de los Incentivos: Solo el 25% de los empleados, tienen incentivos que estén vinculados a la estrategia
- Barreras del Presupuesto: El 60% de las organizaciones no tienen vinculados sus presupuestos a la estrategia.
- Barreras Ejecutivas: El 85% de los ejecutivos invierten no más de una hora al mes en discutir la estrategia.

Adicionalmente se señalan una serie de causas por las cuales “9 de cada 10 estrategias nunca llegan a implementarse”.

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

Cuando las empresas deben determinar sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: definir la estrategia y luego implementarla.

Por esta razón, es un desafío para las Pymes, poder redefinir e implementar sus estrategias, de forma rápida y efectiva.

Kaplan y Norton, definen cuatro barreras para una implementación eficaz de la estrategia:

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

VISIONES Y ESTRATEGIAS QUE NO SON PROCESABLES

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

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

ESTRATEGIAS QUE NO ESTAN VINCULADAS A LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES, DEL EQUIPO Y DEL DEPARTAMENTO

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

Esta barrera se debe a la mala equiparación entre los objetivos individuales y del equipo, con los objetivos generales de la organización.

ESTRATEGIAS QUE NO ESTAN VINCULADAS A LA ASIGNACION DE RECURSOS A CORTO Y LARGO PLAZO

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

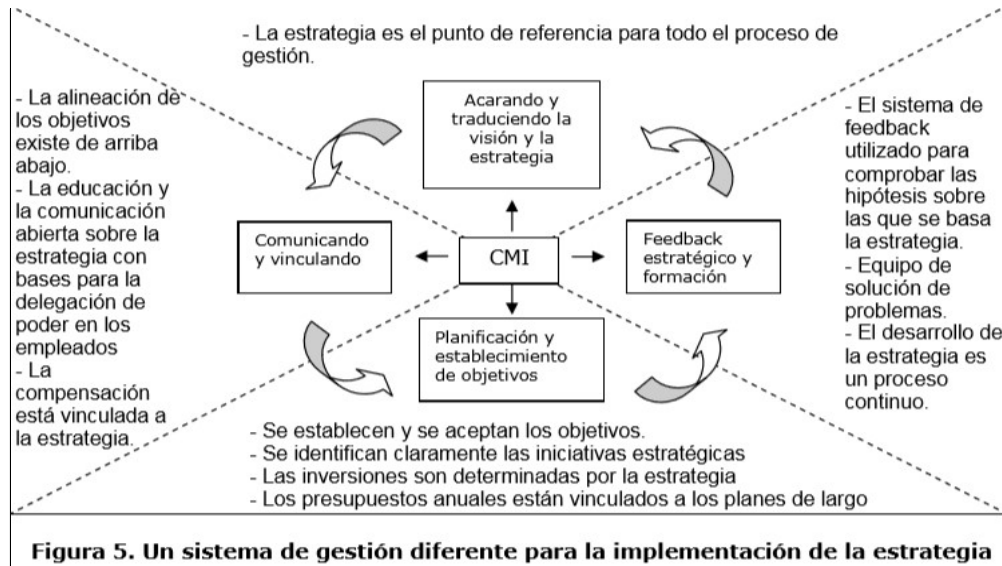
El Dr. Mavicino, llama a esta barrera como “Barrera del Gerenciamiento”, la cual se desarrolló cuando las Pymes basan sus rendimientos a corto plazo, y no a largo plazo. También sus sistemas están diseñados para el control operacional y no para entender e implementar la estrategia.

FEEDBACK TACTICO, NO ESTRATEGICO

La última barrera para la implementación de la estrategia, es la falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y, si está funcionando.

La mayoría de los actuales sistemas de gestión proporcionan feedback, únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este feedback es sobre indicadores financieros. Estos comparan habitualmente los resultados reales con los presupuestos.

En general se invierte muy poco tiempo en examinar los indicadores de la implementación y del éxito de la estrategia. La consecuencia es que las organizaciones no tienen modo de obtener feedback sobre su estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton, D. 2000, Cuadro de Mando Integral.

LAS PYMES Y LA GESTION ESTRATEGICA

Estudios realizados a nivel internacional (Gibb y Scott, 1985) y en Argentina (Yoguel 1995, Gatto y Yoguel 1993) ofrecen claras evidencias acerca de las especificidades de la gestión estratégica en las Pymes.

De modo muy sintético, algunas de las conclusiones que es posible obtener a partir de tales estudios son la siguientes:

a) Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar. Ello nada nos dice, sin embargo, acerca de las capacidades estratégicas reales de las Pymes. No existen evidencias concluyentes acerca del grado de asociación entre planificación estratégica y performance (Gibb y Scott, 1985).

Estudios acerca del perfil de los emprendedores Pymes (“entrepreneurs”) indican que estos empresarios combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción. Son a la vez “visionarios y realizadores” (Éohanisson y Gyllberg 1988) pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.

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

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

d) El proceso de la gestión estratégica es altamente dinámico y supone un aprendizaje permanente por parte del empresario y de la firma como resultado de la necesidad de enfrentar continuamente problemas específicos difícilmente anticipables (Lessem 1984). Su vínculo con el entorno es de tipo interactivo, en contraposición con la naturaleza reactiva de la mayoría de las Pymes y con el carácter proactivo prescripto por el management estratégico. Una competencia genérica del emprendedor que interviene en este proceso es su intuición.

Estas características describen en términos muy generales algunos rasgos particulares del proceso estratégico en las Pymes, pero no determinan implicancia alguna en términos de la capacidad diferencial entre distintas organizaciones. Su contribución principal consiste en definir un punto de partida desde el cual, asumiendo tales rasgos, es posible profundizar en la identificación de los factores relevantes que influyen en la diferente capacidad de gestión estratégica de las empresas.

CAPITULO 4 - ESTUDIO DE CAMPO REALIZADO

4.1 METODOLOGIA UTILIZADA

Para el desarrollo del trabajo de campo, y a los efectos de probar la hipótesis planteada, se han realizado encuestas, como instrumento de recolección de datos.

El estudio es de carácter exploratorio descriptivo, y la forma de realizar el muestreo fue casual, considerando como límite que debían ser personas que se desempeñen en organizaciones Pymes de las Ciudades de Neuquén y zonas aledañas.

La metodología utilizada ha sido cuantitativa en relación a la cantidad de encuestados, pero cualitativa para poder comprender la visión de estos sobre el Cuadro de Mando Integral.

No obstante, el estudio presenta limitaciones impuestas por las características de la muestra, y la metodología utilizada para obtener información.

Respecto a las limitaciones del muestreo, las mismas están dadas por la falta de significatividad estadística, debido a que la muestra es casual, y no aleatoria.

El objeto del estudio es conocer qué grado de conocimiento tienen los referentes de las empresas que participaron de las encuestas sobre el Cuadro de Mando Integral y, cuál es el grado de aplicación de dicha herramienta de gestión en las Pymes.

Las encuestas fueron remitidas vía mail a los referentes de las áreas administrativas, contables y de finanzas. Así mismo también formaron parte de la muestra, algunos socios-gerentes y/o “dueños” de Pymes.

Como resultado se obtuvieron 25 encuestas contestadas, lo cual representa un cincuenta por ciento (50%) de las remitidas.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En principio, se preguntó a los encuestados, si conocen o no el Cuadro de Mando Integral. De acuerdo a los resultados observados en el gráfico nro.1 el 68% afirmó conocerlo, quedando un 32%, que desconoce sobre el mismo.

Sin embargo, otros estudios, como el efectuado por Russo y Martins (2005), donde se investigó el nivel de conocimiento e implementación del Balanced Scorecard en empresas portuguesas de pequeño y mediano tamaño, de la industria de fabricación de material plástico, obtuvieron como resultado que el 74% no había escuchado hablar sobre el CMI, y el 94%, no lo utilizan.

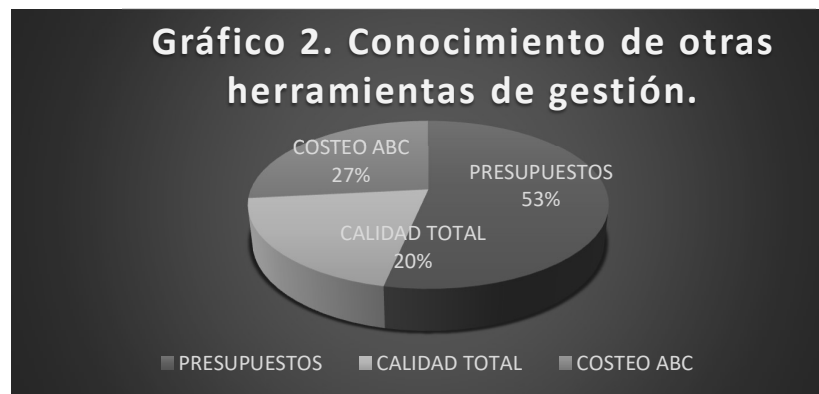
Esto resulta contradictorio respecto al grado de conocimiento observado en nuestra investigación, motivo por el cual, se deberá analizar qué características o barreras presentan dichas organizaciones con la estudiadas en el presente trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto, a los que respondieron que no tienen conocimientos sobre el CMI, se les consultó si conocían algunas de las siguientes herramientas de gestión: Presupuestos, Calidad Total, y Costeo ABC. De acuerdo a los resultados obtenidos, según lo observado en el gráfico n°2, se determinó que la mayoría tiene conocimientos sobre los presupuestos (53%), seguido por el costeo ABC (27%) y por último por calidad total (20%).

Independientemente de si conocen o no el CMI, todos manifestaron conocer herramientas de gestión, las cuales permiten sentar bases si las empresas Pymes están preparadas en cuanto a su estructura para la profesionalización de su gestión.



Fuente: Elaboración propia.

Luego, se preguntó si las organizaciones donde se desempeñan los encuestados, utilizan o no el CMI, como una herramienta de gestión y control.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede observar que la mayoría de las empresas no lo aplican (56%). Este resultado se contradice con la investigación realizada por el BSC Institute, donde se indica que más del 50% de las grandes empresas de Estados Unidos, utilizan el BCS o Cuadro de Mando Integral. Lo mismo ocurre en Europa, Medio Oriente y África, según el Gartner Group.

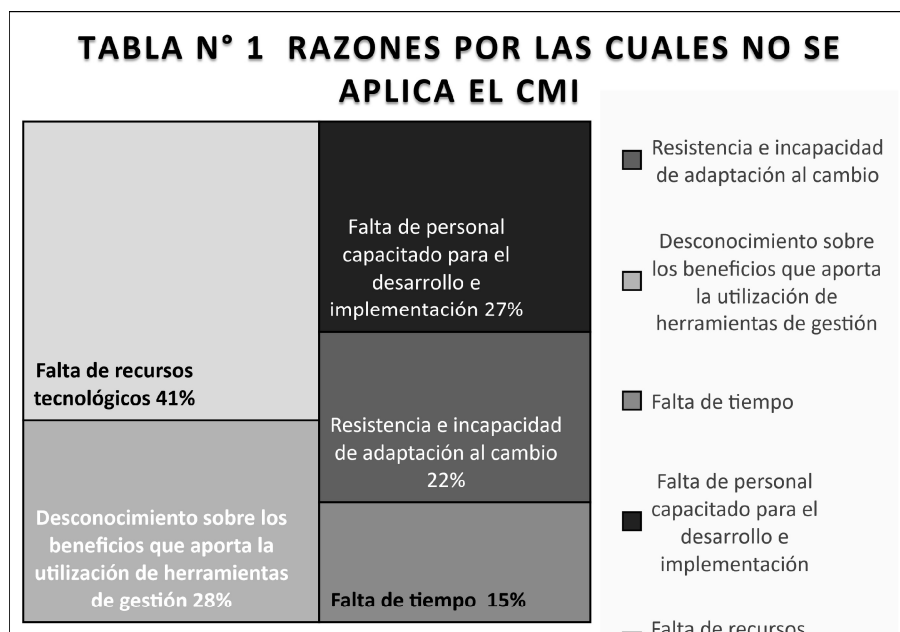
La diferencia radica en el tamaño de las empresas estudiadas. Las grandes empresas utilizan el CMI, como una herramienta para darle seguimiento a su estrategia y un medio para comunicarla en toda la organización. Pero el escenario de las Pymes es radicalmente diferente, ya que generalmente están ocupadas en cumplir con sus objetivos financieros y poseen recursos limitados para poder implementarlo, además de otras barreras que surgen como producto de las características propias de su cultura organizacional.

No obstante, hay precedentes de estudios como el de Gambus y Lusier (2006), cuyo objetivo primordial fue analizar si el CMI es una herramienta que se puede aplicar a las empresas de menor tamaño. Para ello estudiaron tres casos de Pymes de Estados Unidos, que han logrado una implementación exitosa.

Concluyeron que sí es viable la aplicación de esta herramienta en las Pymes, pudiendo obtener los mismos beneficios que las grandes empresas, entre ellos tener un modelo de gestión que les facilite la toma de decisiones, y otros procesos como el control y la planificación.

Luego de definir cuál es el grado de implementación en las Pymes, se consultó a los encuestados cuales creían que eran las causas por las cuales no se implementaba el Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a la tabla n°1, los encuestados indicaron como las principales causas la falta de recursos tecnológicos adecuados (41%), el desconocimiento sobre los beneficios que aporta el CMI para la gestión de la empresa, toma de decisiones y cumplimientos de objetivos (28%), y la falta de personal capacitado para el desarrollo e implementación del mismo (27%). Así mismo, se ubicaron con menores porcentajes, la resistencia e incapacidad de adaptación al cambio y la falta de tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

Estas limitaciones o causas son un reflejo de la percepción que tienen los usuarios sobre esta herramienta de gestión, las cuales reflejan algunas de las barreras por las cuales no se ha generalizado el uso del CMI en las organizaciones.

Desde el punto académico, una de las causas internas que impiden la implementación exitosa del CMI en las organizaciones, es la resistencia asociada al inevitable proceso de cambio que provoca en los procesos gerenciales.

Epstein y Manzoni (1997), indican que esta herramienta de gestión modifica el status quo en las organizaciones, alterando el equilibrio de poder dentro de la misma. Así, en muchas de ellas el CMI no es aceptado por los gestores o potenciales usuarios, ya que se resisten al cambio que implica dicha implementación. Bastidas y Ripoll (2003) señalan que los cambios derivados de la implantación del CMI no solo afectan a los procesos y sistemas organizativos sino también a los modelos de actuación y comportamiento de los miembros de la organización.

De acuerdo con Zizlavsky (2014), el tiempo, la organización y la inversión monetaria son limitaciones importantes a considerar además de la difícil integración del CMI con otras herramientas de control de gestión, tal como el presupuesto.

VINCULACION DEL MARCO TEORICO CON LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO PARA EFECTUAR LAS RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación desarrollada, se observa que las personas que integran organizaciones Pymes poseen conocimientos sobre el Cuadro de Mando Integral, no obstante, este no se ve reflejado en un mayor grado de implementación.

Según algunos autores como Hudson, et al (2001), las pequeñas empresas en la mayoría de los casos no suelen planificar y, aun cuando lo hacen, este proceso es menos racional y controlado que en las grandes empresas. Sumado a ello, los gerentes o “propietarios y/o dueños”, presentan dificultades para definir y desarrollar, la misión visión, valores, y estrategias, de la organización, lo cual refleja la incapacidad de los mismos para pensar estratégicamente.

Teniendo en cuenta que este modelo de control y gestión parte de las estrategias del negocio, la falta de definición de las mismas o un planteo erróneo, puede ser un factor determinante del éxito o fracaso de la implementación del CMI.

Otro de los factores condicionantes, es la falta de recursos, o la racionalidad de los mismos, ya sean financieros o humanos.

Los recursos humanos deben realizar múltiples tareas que exceden muchas veces el rol para el cual fueron contratados. Esto implica que el tiempo se vuelva también un condicionante para llevar a cabo cambios e innovaciones en la gestión de las Pymes, la cual se caracteriza por ser más reactiva que proactiva.

Los sistemas de gestión que utilizan, son por lo general basados en indicadores sobre la performance financiera de la empresa, por lo cual no se consideran otros indicadores de las demás perspectivas del negocio, que pueden comprender factores críticos para su éxito. Esto se debe a que la existencia de las mayorías de las Pymes se encuentra sujeta al buen desempeño financiero.

Sin embargo, las Pymes presentan características que pueden actuar en su favor para implementar el CMI. Sus estructuras menos complejas, permiten la participación en dicho proceso, de todos los miembros de la organización, ya sean gerentes o empleados de diferentes departamentos, capitalizando de esta forma los conocimientos operativos y estratégicos, y obteniendo a su vez un mayor grado de compromiso.

De acuerdo a lo expuesto, se deben tomar en consideración tanto las características positivas como negativas de las Pymes, para diseñar y desarrollar un plan de acción acorde a este tipo de organizaciones, a los fines de poder implantar exitosamente el CMI, como un sistema de gestión integral.

De esta forma las Pymes, podrán establecer cuál es su situación actual y a donde quieren llegar, estableciendo bases sólidas para poder evolucionar en un mercado que resulta ser cada vez más competitivo.

Si bien es importante conocer las características propias de las organizaciones en estudio, también resultan relevantes los factores externos, que componen el ambiente donde se desenvuelve la empresa.

La teoría de la Contingencia concibe que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia se encuentra sujeta al logro de un delicado equilibrio dinámico entre el ambiente interno y externo.

Según este enfoque, la relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo, de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

Pero en la práctica, la mayoría de las organizaciones, particularmente las Pymes, insisten en seguir conduciéndose de la misma forma, independientemente de los cambios que suceden en el entorno, por lo cual, en lugar de innovar e implementar nuevos modelos de gestión, como ser el Cuadro de Mando Integral, siguen arraigados a los tradicionales.

Algunas de las causas que explican dicha conducta, pueden surgir de la convicción de los propios Gerentes o Propietarios de la organización, de que todo se resuelve con un mayor crecimiento. Sin embargo, aumentar las ventas, empleados o bienes de capital, no implica que hayan evolucionado en cuanto a sus capacidades para generar mayor valor.

RECOMENDACIONES

En función de lo expuesto se estableció un plan de acción, desde la óptica de un consultor externo, a los fines de desarrollar e implementar exitosamente el CMI en una organización Pyme.

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Pyme

1.1 Entrevistas

Dado que una de las principales debilidades del CMI es que no considera una etapa de diagnóstico sobre la situación de la empresa y su contexto, se desarrollará como primera instancia la misma.

Para ello se debe comenzar con un proceso de entrevistas a los socios, gerentes y/o empleados de distintos sectores, que permitan relevar información para conocer la empresa, sus estrategias, el mercado donde actúa, y el desempeño de las distintas áreas que la conforman. El objetivo es poder detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Pyme, conformando así un análisis FODA.

1.2 Análisis FODA

Para poder llevar a cabo el análisis FODA, se debe realizar una matriz de valoración de las características (Fortalezas – Debilidades) y, situaciones (Oportunidades – Amenazas), identificadas en las entrevistas.

Luego de que se definan las mismas, se procede a evaluar su desempeño, mediante la aplicación de un puntaje, donde los valores bajos indican un desempeño pobre y, los altos un desempeño excelente. Además, se las calificará de acuerdo a su importancia: alta, media y baja.

1.2.1 Modelo de Matriz de Valoración

Se desarrolló a modo de ejemplo el modelo de matriz de valoración según se corresponda a variables relacionadas con aspectos internos o externos de la organización.

Desempeño económico y situación financiera	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Rentabilidad					X						X		
Margen Bruto							X					X	
Gastos Fijos					X							X	
Nivel de endeudamiento		X									X		
Ratios													
Planificación Financiera					X						X		

Fuente: Elaboración Propia

Ámbito Financiero	Calificación										Importancia		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	M	D
Acceso al crédito								X			X		
Tasa de Interés			X								X		
Tipo de Cambio			X									X	
Plazo de cobranza de los clientes					X						X		
Plazo de pago de los proveedores					X						X		

Fuente: Elaboración Propia

1.2.3 Análisis de los Resultados

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, y a los efectos de sentar las bases

necesarias para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica, se busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? – Misión Visión y Valores
- ¿Dónde estamos ahora? Análisis Interno (Debilidades, Fortalezas)
- ¿A dónde nos dirigimos? Análisis Entorno (Oportunidades, Amenazas)
- ¿Cuál es el rumbo a tomar? Objetivos, Metas estratégicas, y riesgos.
- ¿Qué se debe hacer para llegar allí? Elaborar un Plan Estratégico.

Las respuestas serán establecidas de acuerdo a la observación del consultor, por lo cual, el informe debe ser discutido y reformulado en el caso de ser necesario por el equipo de trabajo determinado para tal fin.

2. Evaluar conocimientos sobre el CMI y la resistencia al cambio

Antes de desarrollar e implementar el CMI, se debe llevar a cabo capacitaciones a los efectos de procurar que los miembros de la organización conozcan en que consiste el CMI, y cuáles son sus beneficios. De esta forma se podrá mitigar la resistencia natural que se produce ante el cambio y la incertidumbre.

3. Formación del equipo de trabajo

Luego se deberá establecer el equipo de trabajo que llevará adelante el proceso de desarrollo e implantación del Plan Estratégico y el Cuadro de Mando Integral.

Es importante que lo integren no solo la Gerencia, sino también miembros de todos los niveles de la organización. De esta forma se capitalizan tanto los conocimientos estratégicos, como los operativos.

4. Formular y reformular la misión, la visión, valores, y la estrategia de negocios.

Teniendo en cuenta que el consultor externo ya efectuó un diagnóstico previo sobre la empresa, mediante la realización de entrevistas, y el análisis FODA, se podrá poner a disposición del equipo de trabajo dicho informe, como base de discusión sobre los puntos centrales de la planificación estratégica: misión, visión, valores y estrategia.

5. Traducción de la estrategia

5.1 Priorizar los objetivos estratégicos de acuerdo a la visión

5.2 Elaborar el Mapa Estratégico, identificando las relaciones causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

6. Seleccionar los indicadores claves de desempeño de cada objetivo

6.1 Priorizar los indicadores clave de desempeño de cada objetivo estratégico

6.2 Definir para cada indicador, una meta cuantitativa, la forma de calcularlo y la frecuencia de su medición.

6.3 Asignar los responsables por cada indicador

7. Creación de iniciativas estratégicas

7.1 Identificar las acciones que ayudarán a alcanzar los objetivos estratégicos.

7.2 Identificar el presupuesto necesario para llevar a cabo dichas acciones

8. Elaborar el CMI

9. Desarrollar el Plan de Implementación

9.1 Establecer los responsables de efectuar el control de gestión

9.2 Establecer los mecanismos de comunicación de los resultados

9.3 Establecer los sistemas de información a utilizar.

10. Implementación del CMI

Luego de haber desarrollado el proyecto, se procede a implementar el CMI. Para ello se debe capacitar al personal sobre el nuevo sistema de gestión estratégico.

Así mismo, esta etapa comprende procesos como la medición del desempeño estratégico de la organización y; la revisión y actualización de las estrategias.

La revisión y/o actualización debe realizarse acorde al ambiente donde se desarrolla la organización. En general las Pymes, se encuentran más vulnerables al entorno, por lo cual deberán seguramente hacer más revisiones que una empresa grande.

Esto implica confirmar o reformular los mapas estratégicos, es decir las relaciones causa – efecto de los objetivos estratégicos entre las diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y procesos de crecimiento y aprendizaje, y sus indicadores.

11. Revisión sobre la implementación

En esta etapa se debe evaluar formalmente, los resultados y beneficios obtenidos como resultado de la implementación del CMI.

CONCLUSIONES

Las Pymes se desenvuelven en contextos cada vez más dinámicos y competitivos, lo cual les exige que posean estructuras y recursos humanos, que sean flexibles y se adapten fácilmente al cambio. Lo mismo aplica a las herramientas de control y gestión.

No se puede seguir utilizando herramientas de gestión que se basen sólo en indicadores financieros, ya que se ha comprobado que en la actualidad el valor de las compañías está dado en mayor medida por sus activos intangibles. Es por esto, que se requiere que tanto las Pymes, como las grandes empresas, incorporen nuevas formas de gestionar, controlar y tomar decisiones.

A partir de la incapacidad de la Contabilidad y de otros modelos de gestión para representar la realidad de las organizaciones cuyo principal activo es el conocimiento, la información, los clientes, surgieron estudios que dieron origen a diversos modelos como: el modelo Navigator de Skandia, Modelo Intelectual Assets Monitor, Modelo Intelect, Capital Intelectual, Modelo Andersen, Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Éste último, es un sistema de gestión de la estrategia, que brinda una visión global, permitiendo medir y gestionar tanto los activos tangibles, como los intangibles, como así también describir e implantar la estrategia en la organización.

No obstante, de acuerdo al trabajo de campo realizado, se estableció que su grado de implementación en las Pymes es bajo, a pesar de que los encuestados dicen tener conocimientos sobre el mismo. Es por ello, que resulta necesario realizar una nueva investigación, que permita dilucidar cuales son los factores que determinan dicho

resultado. Si se corresponde con el grado de profesionalización, las competencias de los miembros de las organizaciones o con la estructura interna, es decir el conocimiento estructurado de la organización como los procesos, modelos, sistemas de información, o la cultura organizativa.

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, podemos concluir que las Pymes se caracterizan por carecer en la mayoría de los casos de procesos estructurados y sistemáticos de planificación, implementación y control de la estrategia. Esto se debe en gran medida a la incapacidad y falta de compromiso de los gerentes y/o “propietarios”, para pensar estratégicamente; los cuales se focalizan en el corto plazo, dejando de lado los inductores que los llevarán a posicionarse en el futuro que desean alcanzar.

Por lo cual, para poder llevar a cabo una implementación exitosa del CMI en las organizaciones, en principio es necesario que la Dirección desarrolle un Plan Estratégico, en el cual se defina la misión, los valores y objetivos, y lo más importante la visión, que dará sentido a la estrategia. Pero este es solo el principio de un proceso, que implica el estudio del ambiente externo, la definición de los ejes estratégicos, la determinación de los objetivos, las líneas de actuación y acciones de mejoras y por último el diseño del cuadro de mando, en perspectivas, con sus respectivos indicadores y metas.

No obstante, para que las Pymes puedan crecer y lograr una ventaja competitiva en el mercado, deberán focalizarse en desarrollar su capacidad de aprendizaje y creación del conocimiento por medio de la creatividad, la mejora continua y la innovación.

Como decía el filósofo Heráclito de Éfeso, “lo único permanente en el mundo es el cambio”, por lo cual, quienes no se adapten tendrán menos probabilidades de crecer y perdurar en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

1. Alabarta, A. y Vilanova Martínez, R. (2007). Como gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando. ESIC Editorial.
2. Andersen, H., Cobbold, y Lawrie, G (Mayo, 2001). Balanced Scorecard implementation in SMES: reflection on literatura and practice.
3. Ansoff, I. (1965) Estrategia Corporativa, Mc Grill.
4. Ballvé, M. Alberto. (2008). Tablero de Control, información para crear valor. Editorial Emecé.
5. Ballvé, M. Alberto. (2000). Tablero de Control, organizando información para crear valor. Editorial Macchi.
6. Drucker, P. (1999). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
7. Estrada, R. y Sánchez, V (2011). El Cuadro de Mando Integral en la Pyme: Estudio múltiple de casos desde a perspectiva de consultores mexicanos. Presentado en el encuentro internacional AECA en América Latina.
8. Fundación Observatorio Pyme. (2017). Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017.
9. Gumbus, A. y Lussier, R. N. (Julio, 2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to traslate strategy into performance measures. Journal of Small Business Management. 44 (3), 407-425.
10. Hudson, M., Smart, A. y Bourne, M (2001). Theory and Practice in SME performance measurement systems. Internacional Journal of operations & production management. 21 (8), 1096-1115.
11. Jackson, A., Tejedor, A.C, Tejedor, J.P, (Octubre, 2014). El Uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. Revista Ibero-Americana de Estrategia.
12. Kaisen, (2008), ¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC O CMI)?
13. Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2002) El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

14. Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (2004) Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
15. Mintzberg, H. y QUINN, J. B. (1993) El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
16. Mirow, Michael. (2011). Retos a la estrategia empresarial del Siglo XXI. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de empresas N° 337.-
17. Noriega, E., Suarez Galvis, F., Vengoechea, J., Hussein J. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. Revista Espacios. P.18.
18. Rigby, D. y Bilodeu, B. (2013). Management Tools & Trends. Estados Unidos: Bain & Company.
19. Solano Arguello, E., (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura.
20. Steiner, G. (1979). Factores estratégicos para el éxito empresarial.
21. Quesado, P., Aibar, B., y Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en pequeñas y medianas empresas portuguesas. Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa. 90-128.