
Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas

*Elaboración de un Cuadro de Mando Integral como
herramienta de gestión estratégica para la empresa Y2K*

Networks



Autor: Antonela, Nardi

Año 2009

*A mis padres y hermana,
para ellos, la culminación de mi objetivo más anhelado, mi
“último esfuerzo” y mi mayor agradecimiento por permitir que
éste sueño se haga realidad;
y a mis mentores, que encontraron el
equilibrio justo entre control y libertad.*

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	Pág. 4
2. Introducción.....	Pág. 6
3. Tema.....	Pág. 8
4. Objetivo General.....	Pág. 8
5. Objetivos Específicos.....	Pág. 8
6. Marco Metodológico.....	Pág. 9
▪ Técnicas e instrumentos de recolección de datos para el análisis de la dimensión interna.....	Pág. 10
▪ Técnicas de recolección de datos para el análisis de la dimensión externa.....	Pág. 12
6. Marco Teórico.....	Pág. 13
▪ <i>El Sistema de Dirección y la Planificación Estratégica.....</i>	Pág. 14
1. Sistema de Control de Gestión.....	Pág. 16
1.1.Relación con la estrategia empresarial.....	Pág. 18
1.2.Relación con la estructura organizacional.....	Pág. 18
1.3.Indicadores, áreas de responsabilidad y aspectos no formales del control.....	Pág. 19
2. Cuadro de Mando Integral.....	Pág. 20
2.1.Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.....	Pág. 21
2.2.Perspectivas del Cuadro de Mando.....	Pág. 23
2.3.Pasos para la implementación del Cuadro de Mando.....	Pág. 28
3. Evaluación del ambiente externo e interno de la empresa.....	Pág. 30
3.1.Análisis Externo.....	Pág. 30
3.2.Análisis FODA.....	Pág. 35
7. Diagnóstico Externo.....	Pág. 38
▪ El sector tecnológico en el ámbito internacional.....	Pág. 39
▪ Evolución de la industria tecnológica y publicitaria en Argentina.....	Pág. 40
1. Industria Tecnológica.....	Pág. 40
2. Industria Publicitaria.....	Pág. 47
▪ Análisis del sector. Fuerzas competitivas que enfrentan los miembros de la industria.....	Pág. 49
▪ Fuerzas impulsoras del cambio en la industria tecnológica y publicitaria.....	Pág. 53
▪ Factores clave para el éxito competitivo futuro.....	Pág. 56
▪ Perspectivas de la industria para Y2K Networks.....	Pág. 58
8. Diagnóstico Interno.....	Pág. 60
▪ Reseña de la empresa.....	Pág. 61
▪ Planificación estratégica de y2k networks.....	Pág. 61
1. Desarrollo de la Visión y la Misión estratégica.....	Pág. 62
2. Establecimiento de objetivos.....	Pág. 63
3. Estrategias.....	Pág. 65
4. Acciones realizadas por la empresa para ejecutar sus estrategias.....	Pág. 66
5. Control del desempeño y ajustes correctivos.....	Pág. 95
9. Análisis FODA.....	Pág. 99
10. Conclusiones Diagnósticas.....	Pág. 102
11. Cuadro de Mando Integral.....	Pág. 106
▪ Fase 1. Propuesta de Valor.....	Pág. 107
▪ Fase 2. Política de Calidad.....	Pág. 107
▪ Fase 3. Temas Estratégicos.....	Pág. 108

▪ Fase 4. Mapa Estratégico.....	Pág. 110
▪ Fase 5. Objetivos Financieros y de desempeño.....	Pág. 113
▪ Fase 6. Variables Críticas (FCE) e indicadores por objetivo.....	Pág. 115
▪ Cuadro Resumen.....	Pág. 136
12. Conclusiones Finales.....	Pág. 138
13. Anexos.....	Pág. 141
14. Referencias bibliográficas.....	Pág. 163

RESUMEN EJECUTIVO

Los sistemas de control de gestión dentro de las organizaciones generan constantes olas de cambio internas, debido a que permiten a las mismas detectar desviaciones y solucionarlas proactivamente. Esto lleva a las mismas a adaptarse al medio externo y evaluar si su visión y estrategia corporativa se están llevando a cabo, y si las mismas permiten captar con éxito los factores clave de éxito de la industria donde está inserta la organización.

El presente trabajo se enfocó particularmente en el desarrollo de una herramienta de control de gestión llamada Cuadro de Mando Integral.

Para llevar a cabo el desarrollo de la herramienta propuesta se eligió a una empresa denominada Y2K Networks, situada en la ciudad de Córdoba Capital.

Y2K Networks está inserta dentro del sector tecnológico y de agencias de publicidad. Pertenece a ambas industrias ya que tiene el propósito de brindar soluciones de valor agregado, integrando marketing, tecnología y creatividad. La misma permite a las empresas clientes, publicitar sus productos a través de soluciones tecnológicas innovadoras y creativas.

Se eligió a Y2K Networks como objeto de intervención profesional ya que es una PYME relativamente nueva en la provincia de Córdoba. Es por ello que carece de una herramienta de control de gestión que permita monitorear la visión y la estrategia empresarial, así como también evaluar si se han logrado los objetivos planificados.

En el año 2006, Y2K Networks implementó un Sistema de Gestión de Calidad, el cual permite llevar a cabo un control de las operaciones de la empresa pero dicho control resulta insuficiente. Esto se debe a que no se plantearon, en el Manual de Calidad, ciertos indicadores fundamentales para medir el logro de los objetivos. Por lo tanto, se propuso el desarrollo del Cuadro de Mando Integral como complemento del Sistema de Gestión de Calidad ya implementado.

A través del diagnóstico profundo a la planificación estratégica de la empresa, se concluyó que la misma es lo suficientemente fuerte como para implementar un sistema de control de gestión. Cabe aclarar que, a pesar de que la empresa tenga una planificación fuerte y adecuada para la implementación de un Cuadro de Mando, los objetivos ya planteados no eran cuantificables y por lo tanto, medibles. Así, se redefinieron los mismos para que luego puedan ser medidos a través de indicadores precisos.

Con el fin de adaptar el Cuadro de Mando Integral al Sistema de Gestión de Calidad ya implementado, se redefinió la política de calidad de la empresa y se consideró en la misma, las expectativas financieras de los dueños.

Luego, se plantearon temas estratégicos y objetivos financieros y de desempeño más precisos, teniendo en cuenta cada una de las perspectivas de Cuadro de Mando.

Por último, se plantearon indicadores para cada objetivo, con el fin de poder medir el éxito de los mismos.

Cabe aclarar que este trabajo sólo incluyó el desarrollo de la herramienta de control, no su implementación. A través de los indicadores planteados, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en el año 2008 y de las desviaciones que se observaron.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de control de gestión han ido modificándose a lo largo de los años con el fin de dar respuesta a los grandes cambios organizacionales, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Dicha evolución se ha producido por varios factores, como la constante evolución del entorno, la creciente complejidad de los procesos internos, la necesidad de las organizaciones de poner en práctica estrategias que permitan diferenciarse de la rivalidad creciente, de satisfacer a los clientes mejor que la competencia, entre otros. Pero el factor primordial que hizo evolucionar el concepto de control dentro de las organizaciones, fue la creciente importancia que comenzaron a dar las mismas al seguimiento de ejecución de la estrategia empresarial y la necesidad de implementar un sistema de medición del desempeño que ayude a la implementación de las estrategias con éxito.

Años atrás, el proceso de control se basaba sólo en establecer los criterios de medición tanto de la actuación real como de la deseada, en la fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados y en el análisis de las causas de las desviaciones.

Este concepto de control fue haciéndose obsoleto y presenta ciertas limitantes que lo hacen poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, sus características, el carácter sistémico y la valoración de aspectos cualitativos o no formales de un ente. Se limita al control a un concepto meramente contable y a corto plazo.

La concepción actual acerca de lo que es un sistema de control propone una nueva dimensión del control de gestión, que no sólo se centra en el carácter contable y a corto plazo, sino que también reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

El concepto de control también ha ido perfeccionándose con la importancia que se le adjudicó a los recursos humanos y a todo factor intangible dentro de la organización. Un sistema de control sólo basado en aspectos cuantificables, no resulta ser eficiente para el control de la gestión empresarial en su totalidad.

Así es como nace el Tablero de Mando, que permite tomar decisiones de forma eficaz midiendo –a través de indicadores de control- las actividades de una organización en función de su visión y su estrategia, planteando objetivos para cada una de las partes interesadas (accionistas, clientes, recursos humanos) y para los procesos que permiten un desempeño eficiente.

Por último cabe aclarar que- como toda herramienta de control- la implementación del Cuadro de Mando Integral tiene como requisito previo la realización de una correcta planificación estratégica.

La empresa Y2K Networks, objeto de la intervención profesional, será la empresa para la cual se desarrollará ésta herramienta de control de gestión.

Hace unos años, la empresa implementó un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) y se encuentra con la problemática de que dicha herramienta no permite un control estratégico eficaz. Por lo tanto, requiere una herramienta que complemente dicho Sistema y que permita definir indicadores claves para la medición correcta de todas las actividades organizacionales.

A raíz de la problemática se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿Tendrá la organización un planificación estratégica lo suficientemente fuerte para implementar un Cuadro de Mando Integral?
- La estrategia actual de la empresa, ¿fue planteada teniendo en cuenta tanto las variables y factores internos como los externos?
- ¿Cuáles son las características específicas de su Sistema de Gestión de Calidad?, ¿Podrá el mismo fundirse con una herramienta de control de gestión como el Cuadro de Mando?
- ¿Cómo afecta a la organización la implementación de un Cuadro de Mando Integral?

El presente trabajo se iniciará con el establecimiento de los objetivos tanto generales como específicos, luego se desarrollará el marco metodológico y el diagnóstico tanto interno como externo, los cuales responderán a los objetivos planteados. Finalmente se presentará la propuesta, es decir, el Cuadro de Mando Integral.

TEMA

“Elaboración de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para la empresa y2k Networks”

OBJETIVO GENERAL

“Brindar a la empresa y2k Networks una herramienta que permita la definición de indicadores precisos para el control de la gestión”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el entorno externo y describir el desarrollo del sector al cual pertenece la empresa, identificando oportunidades y amenazas del mismo.
- Conocer los elementos que diferencian las operaciones de la empresa.
- Realizar un análisis interno para obtener información acerca del estado de la planificación estratégica actual de la empresa -visión, estrategias, objetivos financieros y de desempeño e iniciativas- y del Sistema de Gestión de Calidad implementado.
- Relevar y analizar información acerca de los productos y servicios, los procesos internos claves y las variables clave a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión, los sistemas de información, los clientes actuales y sus expectativas sobre la organización.
- Conocer e identificar la manera en que se gestiona a los recursos humanos, sus capacidades y competencias, y las principales características de la cultura, el clima y la motivación para el aprendizaje y la acción.
- Establecer perspectivas y desglosar la visión y la política de calidad según cada una de ellas.
- Establecer objetivos estratégicos generales, definiendo indicadores precisos para su correcta medición.

MARCO

METODOLÓGICO

El presente trabajo se llevó a cabo en base a una investigación de campo complementando la misma con una investigación documental. La investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones y en fuentes de carácter documental.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en este trabajo, el abordaje tuvo un carácter exploratorio y cualitativo puesto que el mismo se orientada a descubrir y conocer el sentido y significado de determinadas prácticas y acciones de la organización enmarcadas dentro de la temática de estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos para el análisis de la dimensión interna

▪ Observación directa

Esta técnica permitió conocer y visualizar la relación existente entre cada una de las áreas y sus procesos en particular, así como también obtener información referente a la cultura y clima organizacional, el proceso de toma de decisiones y a la motivación y capacidades de los recursos humanos.

Se enfocó además en la realidad física de la empresa, en la organización de la misma, en la documentación que se maneja y se intentó comparar la información archivada acerca de su planificación estratégica con la realidad que se maneja dentro de la organización.

La observación fue del tipo participante como espectador, ya que se hizo un seguimiento del contexto interno, presenciando de primera mano y en detalle la cultura y la realidad organizacional, haciendo un análisis enfocado en los factores de interés anteriormente expresados.

La observación se realizó a través del registro de datos en una *guía de observación*¹ construida para tal fin.

▪ Entrevistas no estructuradas

Se prepararon entrevistas para cada responsable en forma separada con el fin de estudiar la información obtenida y así, detectar todo lo referente a las funciones que realiza cada departamento y a la gestión de las actividades de cada uno en particular.

¹ Ver Anexo 1.

Se realizaron entrevistas al responsable del sector de Recursos Humanos con el fin de conocer la manera en que se gestiona a los mismos y los indicadores que utiliza el área para el control de su gestión.

Por otra parte, se realizaron entrevistas al responsable del área de Administración con el fin de recavar información referente a los objetivos financieros y a la existencia de indicadores de control.

Se realizaron entrevistas al responsable del área de Investigación y Desarrollo, de Diseño, de Marketing y de Calidad con el fin de conocer específicamente sus funciones; así como también la forma que utilizan para medir sus operaciones.

Dichas entrevistas se realizaron con una *guía de pautas*² en la que se resaltaron los ejes principales que se deseaban abordar.

▪ **Entrevistas Personales al Director General**

Las entrevistas se orientaron a investigar en forma detallada y puntual cuestiones referentes a la organización como: Planificación (visión, misión, establecimiento y comunicación de objetivos, metas, estrategia de diferenciación, políticas, elementos de diferenciación, condición futura deseada, factores clave de éxito, etcétera), Organización, Dirección y Control.

Estas se realizaron con una *guía de pautas*³ elaborada sobre la base de los conocimientos que se obtuvieron del objeto de estudio y del objetivo que nos propusimos alcanzar con este instrumento de indagación.

▪ **Análisis de documentos**

Se utilizó para recabar información acerca de la organización en sí (Planificación, Organización, Dirección y Control).

Se examinaron el Plan de Negocios, el Manual de Calidad, las piezas comunicacionales y la documentación que se maneja en cada área.

▪ **Encuestas:**

Se aplicaron a todos los empleados con el fin de indagar sobre aspectos relacionados con los distintos procesos organizacionales (toma de decisiones, control, dirección,

² Ver Anexo 2.

³ Ver Anexo 3.

etcétera), los recursos y capacidades tanto tangibles como intangibles, la cultura y el clima organizacional a fin de diagnosticar como afecta a la organización -en términos de impactos positivos y negativos- la implementación de un cuadro de mando integral.

El instrumento que se utilizó fue el *cuestionario*⁴, que facilitó obtener de manera sistemática y ordenada información de todos los encuestados a través de hechos (datos actuales), opiniones (datos subjetivos), actitudes y motivaciones.

Como se observa en este caso, las distintas técnicas de recolección de datos, apuntaron a la obtención de información referente a la dimensión interna de la misma, la cual constituye el eje central del trabajo, aunque vale aclarar que el presente trabajo también se elabora con información del entorno o dimensión externa. Dicho análisis tuvo por finalidad, la obtención de un conocimiento elemental de la realidad organizacional en el entorno donde opera.

Técnicas de recolección de datos para el análisis de la dimensión externa

- **Entrevista Personal al Director General**

Se utilizó para obtener información detallada -que no pueda ser suministrada por las demás herramientas- acerca del sector tecnológico y de agencias de publicidad, sus competidores, proveedores y clientes.

Dicha entrevista se realizó a través de una *guía de pautas*⁵.

- **Análisis de documentación de la empresa:** referente a la empresa y al sector al que pertenece.

⁴ Ver Anexo 4.

⁵ Ver Anexo 5.

MARCO

TEÓRICO

La justificación de este trabajo gira en torno a un conjunto de conceptos englobados dentro de un concepto mayor como es el de “sistemas de control de gestión estratégica”. Por su parte, el tema objetivo de este trabajo, el Cuadro de Mando Integral, se encuadra dentro de dicho concepto, por ser una herramienta de control de gestión estratégica que permite a las organizaciones medir el cumplimiento de su visión, su estrategia global y los objetivos de cada una de las áreas de responsabilidad.

Se identifican distintos elementos de análisis que justifican la necesidad de relacionar los sistemas de control de la gestión con la estrategia y la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros.

Se enfatiza en la importancia de la existencia, dentro de una organización, de un sistema de alimentación y retroalimentación de información para la toma de decisiones.

Además, se desarrollan distintos modelos relacionados con los sistemas de control y la planificación estratégica, en los que se sustenta el diagnóstico interno y externo de la organización y la propuesta del trabajo.

El sistema de dirección y la planificación estratégica

Todo sistema de dirección dentro de una organización está compuesto por un conjunto de funciones.

Según William Newman⁶: "El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

- Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

⁶ Newman, W. H. Programación, Organización y Control. Ed. DEUSTO, Bilbao, 1968.

- Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión”.

Cada una de estas funciones es imprescindible dentro del proceso de dirección, complementándose y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores señalan la importancia relativa que tiene la planificación estratégica por sobre las demás.

Debido a que la elaboración y formalización de la planificación estratégica es una condición previa para que una empresa pueda implementar un sistema de control de gestión, antes de desarrollar los conceptos referidos al control de gestión, se necesita aclarar las bases de los mismos, o sea, definir lo que es la planificación estratégica y los pasos que implica el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia. Así, se elige el modelo de planificación estratégica planteado por Arthur Thompson, A. J. Stricklan y John Gamble⁷, y se toma como eje para diagnosticar el estado de la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio.

Thompson, Stricklan y Gamble⁸ consideran que: “El proceso administrativo de idear y ejecutar una estrategia consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica del lugar hacia donde la empresa debe dirigirse y del futuro centro de atención de producto/mercado/cliente/tecnología que debe ser. Este paso administrativo proporciona un rumbo de largo plazo, infunde en la organización un sentido de acción propositiva y comunica las aspiraciones de la directiva a los accionistas.

El trabajo de idear una estrategia siempre debe comenzar con una evaluación de la situación externa e interna de la empresa (como base para elaborar una visión estratégica del rumbo que debe tomar) y continuar después con una valoración de las

⁷ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble John. Administración Estratégica: Teoría y Casos. 15° Ed., McGraw-Hill, México, 2007.

⁸ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble John. Op. cit.

estrategias y los modelos comerciales más prometedores para culminar la elección de una estrategia específica.

2. Establecer objetivos para expresar cuánto o la clase de desempeño que espera la empresa y para cuándo. El propósito administrativo de establecer los mismos es convertir la visión en objetivos de desempeño específicos.

Un planteamiento de Cuadro de Mando Integral para medir el desempeño de una empresa implica establecer objetivos tanto financieros como estratégicos. Cada uno de éstos objetivos debe incluir metas tanto a largo como a corto plazo.

3. Idear una estrategia para alcanzar los objetivos y lograr que la empresa avance por el curso estratégico que trazó la directiva. Esto se refiere principalmente a la formulación de respuestas para los cambios que se esperan en el ambiente externo, al diseño de movimientos competitivos y planteamientos de mercado con el propósito de producir una ventaja competitiva sustentable.

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida con eficiencia y eficacia (planes de ejecución). Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un gerente para dirigir el cambio organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar y superar las metas de desempeño.

5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, rumbo de largo plazo, objetivos, estrategia o ejecución a la luz de la experiencia real, condiciones cambiantes, nuevas ideas y oportunidades de la compañía. Esta fase es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, los objetivos, la estrategia y/o sus métodos de ejecución.

1. Sistema de Control de Gestión

Anteriormente, se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, etc. siendo el control presupuestario el elemento fundamental de la gestión. Las organizaciones se centraban en aspectos contables y a corto plazo.

Al hablar de “sistema de control de gestión” se puede decir que el mismo no deja de lado los datos contables pero también le da participación a los distintos niveles de decisión para coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales fijados a distintos plazos.

Para Joan Ma. Amat⁹, el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."

Este concepto no define al control de gestión sólo desde la dimensión contable y a corto plazo sino que también reconoce la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información, y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

- Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
- Modelo que permita estimar el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
- Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
- Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones y acciones correctivas.

Cabe aclarar que el proceso de control de gestión está basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos, como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales y culturales).

⁹ Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992.

1.1. Relación con la estrategia empresarial

Cuando una organización se plantea metas u objetivos, las mismas se ven fuertemente influenciadas por el entorno y las necesidades que la misma tiene a medida que va creciendo. Para lograr adaptarse eficientemente a dichos cambios, el Sistema de Control debe funcionar de tal manera que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso.

Aparece así, un nuevo concepto: el de *estrategia*. Existen diversos autores que la definen:

Según Quinn¹⁰: “Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado.”

Según Thompson, Strickland y Gamble¹¹: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a los clientes, compite con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados del desempeño organizacional”

Debido a que el futuro es incierto y que puede afectar tanto positiva como negativamente a la vida de una organización, la planificación y la efectiva definición de la estrategia es de importancia fundamental.

Para que el sistema de control de gestión sea el adecuado, el mismo debe estar diseñado según las características de la organización y teniendo en cuenta el tipo de estrategia elegida por la misma.

1.2. Relación con la estructura organizacional

El diseño de un sistema de control para la gestión de una organización debe ser coherente - además de con la estrategia-, con la estructura de ésta, con aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión.

En particular, el grado de formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

¹⁰ Quinn, J. B. The Strategic Process: Concept, Context, Cases. 2da ed., New York: IRWIN. 1985.

¹¹ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit.

Respecto al grado de formalización, cuando en una organización existe dificultad en la misma, se necesitará mayor supervisión, las actividades serán menos rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco formalizados, etc. Lo contrario ocurre si el grado de formalización es amplio.

Respecto a la descentralización, cuanto mayor sea la misma, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado.

1.3. Indicadores, Áreas de Responsabilidad y aspectos no formales del control

La formulación de la estrategia y el diseño de la estructura permiten determinar objetivos específicos para cada una de las diferentes áreas de responsabilidad.

Dentro de cada organización es necesario identificar las características de cada área de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control, ya que el mismo debe realizarse en función de su grado de responsabilidad y sobre las variables de decisión que afectan el resultado y que, por lo tanto, están bajo su influencia.

Luego de fijados los objetivos estratégicos y de desempeño para cada área, el sistema de control debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de los mismos. Así, se hace necesario identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen grado de cumplimiento de cada objetivo.

“Un indicador es una simple métrica que sea fácil de medir. Su objetivo es obtener información general acerca de las tendencias de desempeño por medio de encuestas, entrevistas telefónicas. etc. Un indicador clave de desempeño es una pequeña lista de mediciones que los gerentes de una compañía han identificado como las variables más importantes para reflejar el éxito de la misión o la actuación organizacional.”¹²

Es muy importante que existan indicadores financieros (ventas, margen beneficio, endeudamiento) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, creatividad, imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso.

¹² www.grupokaizen.com/bsce

Cabe aclarar que, para que los sistemas de control garanticen una gestión eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que no sólo sean de carácter contable y operativo.

Deben centrarse no sólo en alcanzar los aspectos formales sino que se le debe dar un peso significativo a los aspectos no formales.

Los aspectos no formales o los más intangibles dentro de una organización afectan directa o indirectamente al sistema de control de gestión.

La cultura y clima organizacional y la integración y motivación del personal como factores no formales del control son de gran relevancia para la eficacia del proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizacional y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto que influye sobre el sistema de control de gestión está relacionado con los incentivos, los cuales están asociados a un buen o mal resultado.

Una vez establecidos las variables clave y los indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

Una herramienta que permite la eficiente toma de decisiones, a través del seguimiento de esos indicadores, es el Cuadro de Mando Integral.

2. Cuadro de Mando Integral

Para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta de este trabajo se toma como referencia a los dos autores a los que se les atribuye la creación de ésta herramienta de control, llamados Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Luego de elaborar la estrategia organizacional, la misma debe ser ejecutada y controlada. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de las medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Según Gilberto Quezada del Grupo Kaizen (2002)¹³: “El BSC es una herramienta que permite implementar la estrategia y la visión de una organización a partir de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de una serie de objetivos, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra como es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento”.

Una característica importante del CMI es que 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 estrategia de la organización.

Es decir, que el CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

Para ello y como se menciona anteriormente, el CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- FINANCIERA
- CLIENTES
- PROCESOS INTERNOS
- APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

2.1. El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

El CMI es más que un sistema de medición táctica u operativa, ya que las empresas lo están utilizando como un SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA para gestionar su estrategia a largo plazo. Para esto, llevan a cabo procesos de gestión decisivos como:

- CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA:

Según Kaplan y Norton¹⁴: “El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de

¹³ www.grupokaizen.com/bsce/bsce10.php

¹⁴ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. 1ª ed., Ediciones Gestión S.A., Barcelona, 1997.

negocios en objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento o en la productividad”.

Como segundo paso establecen: “Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para sus procesos internos...., “el BSC destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas”.

Dicen Kaplan y Norton¹⁵: “La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, de tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en el personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejora en los procesos internos, en el trato a los clientes y llegado el caso, para los accionistas”.

- COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS:

La comunicación permite que todos los empleados conozcan los objetivos críticos que deben alcanzarse para que la estrategia de la organización tenga éxito.

A través del Cuadro de Mando Integral, los responsables de cada área tendrán la posibilidad de acceder a información acerca de sus objetivos y a los indicadores y metas mediante los cuales son medidos, ver su contribución a las metas organizacionales y finalmente, entender cómo la organización desea cumplir con su misión y visión para contribuir a que ello se haga realidad.

- PLANIFICACION, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ALINEACION DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS:

El CMI contribuye a planificar y establecer los objetivos porque crea una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores, así como la alineación de las acciones y los recursos con la misión y la visión. Permite establecer un plan estratégico dinámico por el cual se facilita el control de gestión, quedando el mismo, estrechamente

¹⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Op. cit.

relacionado con la estrategia. Así, las personas que están afectadas por las estrategias pueden utilizar al CMI como una herramienta de consulta, como un medio para plasmar la estrategia, crear sus planes e iniciativas estratégicas y disponer de los recursos, midiendo su contribución a la estrategia organizacional y finalmente a la visión.

- **AUMENTAR EL FEEDBACK Y LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA:**

Como herramienta fundamental, el CMI permite a los gerentes establecer un mecanismo de comprobación y retroalimentación sobre la hipótesis en la que se basaron para crear a la estrategia y hacer correcciones sobre la misma.

La revisión constante de las estrategias es necesaria ya que las organizaciones se encuentran en entornos muy cambiantes e inestables; por lo que una estrategia ideada para el “hoy” puede ser no efectiva en el “mañana”.

En relación al párrafo anterior, Kaplan y Norton¹⁶ dicen: “En unos entornos que cambian constantemente, los directivos necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado en un inicio sigue siendo viable y exitosa, o si por el contrario, surgen nuevas estrategias de capitalización de oportunidades”.

El proceso de formación no sólo se da cuando los directivos aprenden sobre las estrategias, sino también cuando todos los miembros de la organización aprenden a pensar estratégicamente en: la formulación de objetivos; el establecimiento de relaciones causa-efecto; indicadores adecuados para la medición de los objetivos; traducir una estrategia en términos operativos; el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

[2.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral](#)

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas.

¹⁶ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Op. cit

1. Perspectiva Financiera

El establecimiento de objetivos siempre se inicia con la perspectiva financiera, enfrentándose la empresa con dos estrategias: *crecimiento o productividad*.

En la misma perspectiva financiera, cada una de las estrategias antes mencionadas presenta dos “opciones”. En la estrategia de crecimiento se puede decidir por crecer con los *mismos clientes* o bien crecer con *nuevos clientes*. Se puede también decidir si crecer con los mismos productos o con nuevos. Igualmente, la estrategia de productividad se puede centrar en la *utilización de los activos* o en la *reducción de costos*.

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.

2. Perspectiva del Cliente

En la perspectiva de clientes se retoma la estrategia de diferenciación, en donde cada una de ellas conlleva una serie de atributos con los cuales se logrará esa diferenciación. Según la estrategia que opte la empresa, la misma seleccionará aquel atributo que pueda darle mayor diferenciación en función de sus propias fortalezas en grado superior a sus competidores, los otros serán de apoyo.

En ésta perspectiva, se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la empresa, y las medidas de la actuación como la satisfacción del cliente, la retención, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad y cuota de mercado en esos segmentos seleccionados.

Kaplan y Norton¹⁷ dividen a los indicadores de ésta perspectiva en:

Indicadores centrales:

- cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas en un mercado dado que realiza una UEN.
- incremento de clientes: Tasa por la cual se atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- adquisición y retención de clientes: Una forma de incrementar y mantener la cuota de mercado.

¹⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Op. cit.

- satisfacción del cliente: El cual evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- rentabilidad de los clientes: Las empresas han de querer algo más que clientes satisfechos, deben querer clientes rentables. La rentabilidad del cliente mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Indicadores de la propuesta de valor a los clientes:

- Atributos de productos o servicios. Los cuales abarcan:
 - funcionalidad
 - precio
 - calidad
- La relación con los clientes: Los cuales incluyen dimensiones de:
 - respuesta y plazo de entrega
 - sensación del cliente de comprar a la E
- Imagen y prestigio: Esta dimensión refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Permite a una empresa definirse a si misma, de forma proactiva para sus clientes.

3. Perspectiva de Procesos Internos

Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos críticos que entregaran valor a los objetivos establecidos por clientes y accionistas.

Existen cuatro grupos de procesos para gestionar la estrategia:

Proceso de innovación

En este proceso la unidad de negocio investiga las necesidades posibles o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

Proceso operativo

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

Proceso de servicio posventa

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa, en la que se incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

El tipo de procesos a gestionar está siempre ligado a la estrategia que adopte la empresa. Si la estrategia es de “Excelencia Operativa”, la gestión de operaciones (proceso operativo) será vital para su logro. Por otra parte si es una estrategia de “Intimidad con el Cliente”, será los procesos de gestión de clientes (proceso de servicio posventa) y por último en “Liderazgo de productos” serán los procesos de innovación.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Según Kaplan y Norton¹⁸: “La cuarta y última perspectiva del CMI es la de aprendizaje y crecimiento, cuyo objetivo es proporcionar la infraestructura y los recursos humanos que permitan alcanzar los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas”.

Los mismos autores consideran que: “Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura como personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos financieros a largo plazo”.

Esta perspectiva divide los activos intangibles en tres capitales: el Capital *Humano*, el Capital de la *Información* y el Capital *Organizacional*. En cada uno de los capitales son considerados diferentes aspectos:

¹⁸ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Op. cit.

Las capacidades de los empleados

Se pone énfasis en *Habilidades, Formación y Conocimiento* de los empleados.

Las dimensiones fundamentales para evaluar las habilidades, la formación y el conocimiento de los empleados son:

- a. Satisfacción del empleado: se la considera una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez, la calidad y servicio al cliente.

Esta se mide a través de una *encuesta* en la que se indaga sobre indicadores como:

- participación en decisiones
- si se siente reconocido por su desempeño
- si tiene acceso a información suficiente
- si se siente apoyado por directivos
- etc.

- b. Retención del empleado: representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La retención de los empleados se acostumbra a medir con el indicador:

- porcentaje de rotación del personal clave

- c. Productividad del empleado: Es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como los procesos internos y la satisfacción del cliente. El indicador mas sencillo y principal es:

- ingresos por empleado

Las capacidades de los sistemas de información

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, no basta con contar sólo con la motivación y capacitación de los empleados. Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones.

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

El tercero de los factores claves para el logro de los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

En el capital organizacional la empresa se centrará en la Cultura, el Liderazgo, Alineamiento o Trabajo Equipo. La disyuntiva sobre a cuales de ellos dar más énfasis va a depender, primero de la estrategia, también de los factores necesarios para poder competir con diferenciación, así como de las fortalezas y debilidades detectadas en la organización.

2.3. Pasos para la implementación de un Cuadro de Mando Integral

Para el desarrollo de la propuesta de éste trabajo se toma como referencia una serie de pasos para la implementación del Cuadro de Mando. Para ello se toma en consideración a los documentos escritos por el consultor Gilberto Quesada del Grupo Kaizen¹⁹. El mismo plantea una serie de pasos previos a la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Estos son:

1. Evaluación del Entorno

Dicho análisis debe hacerse con el fin de confrontar las oportunidades y amenazas que eventualmente podrían ser obstáculos o ayudas para el logro de los objetivos definidos. Todo ello con el propósito de establecer proyectos que permitan aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Aunque el análisis del entorno sea vital, el mismo puede ser complementado con otras herramientas, como por ejemplo el Cuadro de Mando, el cual permite a la empresa una mayor visualización del entorno, así como establecer brechas entre lo que es hoy la empresa con respecto a lo que aspira y sobre que ajustes debe hacer para el logro de su visión.

Luego de hacer el análisis del entorno, se valida (o define) la visión organizacional, aún si todavía no se han identificado oportunidades y amenazas, con el fin de no dejarse guiar por grandes oportunidades económicas que puedan desviar al negocio de su

¹⁹ www.grupokaizen.com/bsce/bsce09.php

propósito original. Cuando se valida (o define) la visión se está identificando la condición futura deseada de la empresa con respecto a las partes interesadas (clientes, accionistas, empleados, comunidad, proveedores y procesos).

Definida o validada la visión, se seleccionan aquellos factores o cambios en el entorno que podrían contribuir al alcance de la misma (oportunidades) y aquellos cambios o tendencias que podrían tener un impacto negativo para el logro de la visión (amenazas). Antes de definir las fortalezas y debilidades, se identifican los factores clave de éxito (FCE) imprescindibles para el logro de la visión. El factor clave de éxito es como una exigencia que el entorno le plantea a la empresa para que la misma pueda sobrevivir. Si no se cumplen dichos factores, la empresa difícilmente sobreviva. Luego de la definición de los FCE, se identifican las fortalezas y debilidades internas y finalmente las mismas se relacionan con las oportunidades y amenazas del entorno en una matriz llamada FODA.

2. *Desarrollo de Temas Estratégicos*

Con el desarrollo de temas estratégicos se pretende desplegar a la estrategia en categorías y enfocarla en perspectivas diferentes de la empresa que pueden conducir al éxito global, como la satisfacción del cliente, reducción de costos, crecimiento de los recursos humanos, etc.

El mapa estratégico es una herramienta visual en dos dimensiones para diseñar estrategias e identificar metas estratégicas. Usualmente muestra las perspectivas del Cuadro de Mando en cuatro niveles, con el aprendizaje y crecimiento al final, seguido por los procesos comerciales internos, satisfacción del cliente, y resultados financieros.

3. *Formulación de la Matriz del Cuadro de Mando. Establecimiento de perspectivas.*

En ésta fase se establecen las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Para cada una se establecen objetivos estratégicos los cuales son seguidos y medidos a través de indicadores. Los indicadores deben tener siempre una relación adecuada y directa con cada objetivo, de manera que puedan medir correctamente al mismo.

Una vez identificados los indicadores para los objetivos de cada perspectiva, se identifican iniciativas o acciones a llevar a cabo para lograr los objetivos planteados anteriormente, cada una debe ser responsabilidad de un área o persona dentro de la organización.

4. *Formalización*

Se refiere al análisis y documentación de indicadores, metas e iniciativas.

5. *Establecer metas Corporativas*

Se refiere a la formulación de metas de mediano y largo plazo.

6. *Formulación de Iniciativas Estratégicas Corporativas*

Luego de formular las iniciativas estratégicas, se procede a la validación de las mismas y se determinan los actores clave por iniciativas.

7. *Desarrollo de semáforos para la propuesta del Cuadro de Mando*

Se refiere al desarrollo de la sistemática para la evaluación de indicadores y la forma en que se medirá el logro. Se definen umbrales y señales de alerta.

8. *Despliegue del Cuadro de Mando*

Se identifican:

- Los procesos de gestión críticos para la estrategia.
- Las familias de puestos claves para los procesos críticos.
- Las Competencias, habilidades y formación de los recursos humanos.
- El Capital de Información crítico.
- La Agenda de Cambio Organizacional.

3. Evaluación de ambiente externo e interno de la empresa

El diagnóstico de los ambientes externo e interno de una empresa es un requisito para que los directores ideen una estrategia que se ajuste a la situación del negocio. Una estrategia ideada correctamente es un requisito previo necesario para que se desarrolle e implemente un sistema de control de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral.

3.1 Análisis externo

Para entender tanto el ambiente industrial y competitivo de una empresa, con el fin de desarrollar las estrategias más aptas, se toma el modelo de análisis externo presentado por Thompson, Stricklan y Gamble²⁰; el cual consiste básicamente en responder a cinco preguntas:

1. ¿Cuáles son las características económicas de la industria? Implica considerar ciertas cuestiones referentes a la industria:
 - Tamaño del mercado y tasa de crecimiento
 - Cantidad de rivales y compradores
 - Alcance de la rivalidad competitiva
 - Grado de diferenciación de los productos o servicios
 - Innovación de productos o servicios
 - Condiciones de la oferta/demanda
 - Ritmo de cambio tecnológico
 - Integración vertical
 - Economías de escala
 - Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia

2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria?. Se toma el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas y la fortaleza de la competencia.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter²¹

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Se utilizó dicha herramienta ya que el análisis del sector aporta importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa y

²⁰ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit

²¹ Porter, Michael. Estrategia competitiva. Editorial McGraw-Hill, México, 1982.

nos permitirá determinar aquellos factores externos que tienen un gran impacto en las operaciones cotidianas de la empresa a nivel interno.

Porter define las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, las cuales se basan en los principales elementos del mercado que son:

Amenaza de entrada de los competidores potenciales

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector, ante los recién llegados.

Competidores existentes

Según Michael Porter (1982), “es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector”

Productos sustitutos como amenaza

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial esta determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación.

- Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos.

El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Si la rivalidad no es intensa, no hay productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y compradores es débil frente a la empresa, el sector posee perspectivas de obtener beneficios.

3. ¿Qué factores impulsan el cambio en la industrial y que efecto tendrán en su intensidad competitiva y su rentabilidad? Se identifican las fuerzas impulsoras de los cambios en la industria. Según Thompson, Strickland y Gamble²²: "...las fuerzas impulsoras son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria".

Algunas fuerzas impulsoras presentadas por los autores son:

- Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet
- Globalización creciente
- Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria
- Cambios en consumidores

²² Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit

- Innovación de productos y servicios
- Innovación del marketing
- Entrada/salida de empresas importantes

Luego de identificar las fuerzas impulsoras, se analiza el efecto o impacto de las mismas.

Como tercer paso, los gerentes deben llegar a conclusiones acerca de los ajustes necesarios para que la estrategia aborde los efectos de las fuerzas impulsoras.

4. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo futuro? Según Thompson, Strickland y Gamble²³: “Los factores clave de éxito son los atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado”.

El diagnóstico de los FCE permite idear una estrategia sólida. Además, ser mejor que los competidores en uno o dos FCE lleva a obtener ventaja competitiva.

5. ¿Las perspectivas de la industria representan una oportunidad atractiva para la empresa? Este análisis se basa en distintas cuestiones:

- Potencial de crecimiento de la industria.
- Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio y si la competencia parece fortalecerse o debilitarse.
- Si la rentabilidad de la industria se verá o no favorecida por las fuerzas impulsoras prevalecientes.
- Los grados de riesgo e incertidumbre de la industria.
- Si la industria en su conjunto enfrenta problemas graves como cuestiones regulatorias o ambientales, estancamiento de la demanda, saturación de capacidad, competencia creciente, etc.
- La posición competitiva de la empresa en la industria respecto a los rivales.

²³ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit

- El potencial de la empresa de capitalizar las vulnerabilidades de los rivales más débiles, tal vez convertir la situación de una industria relativamente poco atractiva en una oportunidad en potencia gratificante para la empresa.
- Si la empresa tiene la fortaleza competitiva suficiente para defenderse o contrarrestar los factores que restan atractivo a la industria.
- Si la participación continua en una industria añade una capacidad importante a la empresa para tener éxito en otras en las que tenga intereses comerciales.

En este sentido, Thompson, Strickland y Gamble²⁴ consideran que: “Las conclusiones referidas al atractivo del sector a las que se llegan son un impulsor importante de la estrategia”.

3.2 Análisis FODA

Los modelos anteriormente planteados para realizar el diagnóstico interno y externo se complementarán con un análisis FODA, que también tendrá como fin determinar si la empresa se encuentra en buenas condiciones para implementar un Cuadro de Mando Integral.

El análisis FODA permite idear o validar una estrategia que se base en los recursos más fuertes de la empresa; y así aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.

Según Thompson, Strickland y Gamble²⁵: “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.”

El análisis FODA permite estudiar la situación competitiva de la empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

Consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

²⁴ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit

²⁵ Thompson, Arthur, Strickland III, A.J. y Gamble, John. Op. cit

- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí, la organización tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la misma organización tiene poco o ningún control directo.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las *debilidades* y *fortalezas* que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercadeo entre otros.

Debilidades. Según Koontz y Weihrich²⁶: “Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja con respecto a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera”.

Fortalezas. “Son aquellas cualidades que funcionan como diferenciadoras y son ventajas con respecto a la competencia”. (Koontz y Weihrich, 2001).

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación, competidores, clientes, gobierno, etc.

Oportunidades. “Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables; y que permiten obtener ventaja competitiva”. (Koontz y Weihrich. 2001)

Amenazas. “Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”. (Koontz y Weihrich. 2001)

Luego de identificadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se las relaciona en una matriz llamada FODA.

²⁶ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. McGraw-Hill, 11ª ed., México, 2001.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	¿Cómo ésta fortaleza podría ayudar a aprovechar ésta oportunidad?	¿Cómo ésta amenaza podría ser contrarrestada por ésta fortaleza?
DEBILIDADES	¿Cómo ésta debilidad impediría aprovechar ésta oportunidad?	¿Cómo ésta debilidad impediría contrarrestar ésta amenaza?

DIAGNÓSTICO

EXTERNO

EL SECTOR TECNOLÓGICO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Comparando la evolución tecnológica en América Latina, Europa y EEUU, América Latina se encuentra en una etapa inferior respecto al desarrollo de productos tecnológicos. Allí, los mismos (Ej.: Bluetooth) están en la etapa de descenso y en América Latina en la etapa de introducción.

La gran mayoría de las PYMES latinoamericanas tienen que afrontar las dificultades propias de mercados emergentes, la situación coyuntural de recesión obliga a reconstruir permanentemente la oferta para detectar nuevas oportunidades que permitan generar valor económico y social de manera sostenida.

En Latinoamérica se siguen consumiendo productos de tecnología de segunda mano, pero gracias a la globalización, los empresarios se están dando cuenta de las capacidades de consumo que se tienen como región y se está, poco a poco, dejando de ser un basurero tecnológico.

Las empresas que aspiran a ser de clase mundial están mirando hacia estrategias de tecnología de información (IT) que les permiten competir con proveedores y desarrolladores de otras latitudes como lo son los India, Australia o China, de hecho México y Brasil ya están clasificados en el grupo de Líderes y Competidores de uso de IT mundial.

La situación geográfica de Latinoamérica y la creatividad característica de los latinoamericanos han sido claves para competir en el mercado del software, situación que han aprovechado Argentina, República Dominicana y Uruguay para comenzar a ser participantes activos en el desarrollo de IT mundial, y que la comunidad mundial vea a Chile, Colombia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela como buenos prospectos de inversión en IT.

Se puede concluir que Latinoamérica está creciendo en términos tecnológicos y cada vez más las empresas tienen mejores capacidades para competir en el mercado global, principalmente por sus bajos costos y su mano de obra altamente calificada.

Cabe destacar que las empresas tecnológicas líderes están cambiando el modo de ver a los países emergentes. Los crecimientos de estos países los motiva a invertir en ellos, porque aún si llegan a equivocarse, van a crecer más que en los mercados desarrollados.

Efectos de la crisis financiera de Estados Unidos sobre las empresas argentinas

El mayor impacto que produjo la crisis financiera de Estados Unidos sobre las empresas argentinas fue en materia crediticia. Como Argentina no es un país sólido financieramente, el costo del crédito fue el principal afectado. Según fuentes del diario Clarín, a las empresas argentinas les cuesta -como consecuencia de la crisis- mucho más tomar un crédito para invertir. El costo de tomar dinero hoy es entre un 2 y un 4% mayor que en el año 2007.

Sin embargo, si hablamos de inversión publicitaria a través de medios como Internet, Interactividad, etc. la misma ha resistido a la crisis. Estos medios tuvieron un acelerado crecimiento de la inversión publicitaria durante los últimos años, y dicha tendencia no se cree que se modifique. La interactividad, el acceso a información de producto, su crecimiento de uso, su capacidad para medir resultados y su accesibilidad para todo tipo de anunciantes, hace de Internet tal vez la mejor opción para generar ventas a corto plazo y por consiguiente la mejor opción para el anunciante.

Por otra parte, se sabe que la crisis financiera produjo una desaceleración económica en Argentina. El país, en el mejor de los escenarios, no crecerá a los niveles que lo venía haciendo, y si se habla de las curvas PBI versus inversión publicitaria se sabe que eso significa reducción de presupuestos por parte de los anunciantes.

En síntesis, se cree que 2008 mantendrá una tendencia en alza con respecto a 2007. Esta tendencia seguirá siendo consecuencia de efectos de tarifas y no de una mayor demanda de espacios publicitarios. Se entiende que la inversión publicitaria del 2008 sufrirá un incremento del 16% contra el 20% pronosticado a inicio de año.

Con respecto al 2009, se pronostica una reducción de presupuestos por parte de los anunciantes, sin embargo esta caída será amortizada por otras inversiones publicitarias, como por ejemplo las campañas políticas.

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA Y PUBLICITARIA EN ARGENTINA

1. INDUSTRIA TECNOLÓGICA

El software y los servicios informáticos (SSI) es una de las actividades económicas de mayor crecimiento en la Argentina en lo que va de esta década, en especial luego de la

devaluación del peso en 2002²⁷. Gracias a la reactivación económica y a la exportación de productos y servicios, favorecida por el tipo de cambio, el sector de las tecnologías de la información (IT) sacó provecho de la calidad de sus trabajadores y profesionales y logró consolidarse como una de las áreas de mayor dinamismo. Con apoyo del Estado, a través de leyes específicas para la industria y con estrategias fiscales llegaron gigantes como Intel, Motorola y EDS. Incluso, la Argentina ya es considerada en algunos estudios internacionales como un referente mundial

Datos estadísticos, ubican a la Argentina entre los países con tasas de crecimiento más altas en el sector. Creatividad, rapidez, capital humano y tecnológico son los principales secretos por los cuales el país es reconocido como un país en el cual el desarrollo tecnológico va a tener un fuerte crecimiento. El país se destaca por su nivel educativo y el alto grado de preparación de su fuerza laboral, y se acerca cada vez más a los líderes. Es un rol que se ve reflejado en las exportaciones de software, y en la radicación de plantas de desarrollo de grandes jugadores del sector, además de la tercerización de atención y gestión de clientes de compañías de EEUU y Europa.

En dicha investigación se afirma que antes de la crisis económica de fines de 2001, el país “estaba posicionado para ser líder como proveedor de IT”. Pero la crisis demoró mucho ese proceso.

Con la llegada de la devaluación, la mayoría de las empresas de este sector no sólo cayó en su nivel de rentabilidad, sino que debió soportar costos en dólares e ingresos en pesos.

Pero también, la posición argentina frente al mundo favoreció el impulso de la fabricación de software y otros productos IT. El sector tecnológico fue el único sector que supo mover los hilos de la economía argentina: el único que en plena recesión parecía inquebrantable.

El aprovechamiento de las oportunidades que ofrecía la crisis económica local, hizo - entre otras cuestiones- que los costos de desarrollo, ofrecidos por empresas con fuerte presencia en los principales mercados de Latinoamérica, sean más baratos que en los Estados Unidos.

Un hecho importante que se produjo en el año 2001, tras los reclamos de los principales entes que representan al sector en Argentina, fue la promulgación de la Ley de

²⁷ Ver Anexo 6.

Software²⁸. Esta ley le otorga al sector "beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo que se fijen para la industria por parte del Gobierno nacional".

Las empresas que ingresaron al régimen de promoción industrial lograron incrementos mayores a los de las firmas que no adhirieron al sistema, tanto en facturación como en generación de empleo, certificación de calidad e inversiones. El interés del gobierno en apoyar este tipo de industria estaría basado en el alto valor agregado que genera este sector no tradicional, dado que en general, Argentina es conocida por exportar commodities (sobre todo agrícolas), o sea, productos con poco adicional en mano de obra o manufactura industrial.

El sector tecnológico en Argentina está compuesto básicamente por Pequeñas y Medianas Empresas. Específicamente, su composición se caracteriza por:

- Un número reducido de grandes empresas, la mayoría de capitales extranjeros, dedicadas principalmente a la comercialización de productos de otros países y a la prestación de servicios informáticos. En este grupo, que incluye prácticamente a la totalidad de las empresas más relevantes a nivel mundial, pueden distinguirse tres tipos diferenciados: las que son representantes de sus casas matrices con escasa generación de valor agregado doméstico; aquellas que elaboran localmente parte de sus productos o proveen distintas clases de servicios, tanto para nuestro país como para el exterior; y aquellas que son proveedoras de servicios de consultoría u *outsourcing* para el Estado y grandes clientes.
- Un reducido grupo de empresas de capital nacional, proveedoras de servicios, integradoras y/o desarrolladoras de soluciones específicas, con un volumen de operaciones por encima de los \$20.000.000. Estas empresas emplean corrientemente entre 100 y 500 personas.
- Un numeroso y heterogéneo conjunto de pequeñas y medianas empresas, de capital nacional o mixto, distribuidas aproximadamente en tercios entre empresas de más de 15 años en el mercado, de entre 15 y 5 años, o menor de esta antigüedad, dedicadas al desarrollo local de productos de software, ya sea para el mercado doméstico o externo, y a la provisión de servicios informáticos variados. Estas empresas emplean aproximadamente entre 5 y 100 personas.

²⁸ Ver Anexo 7.

Las principales Demandas del Sector TIC'S:

Las demandas del Sector están relacionadas fundamentalmente con:

- La “Falta” de acceso al Financiamiento
- La “Disponibilidad” de Recursos Humanos

Es necesario reforzar el trabajo en el fortalecimiento del acceso al crédito, ya sea a través de instrumentos específicos privados, como en la facilitación de instrumentos de origen público. Una industria con activos mayormente intangibles, requiere instrumentos específicos que permitan canalizar inversiones y financiamiento, tal como se hace en los mercados de capitales, en economías donde la industria de Software y Servicios Informáticos se ha desarrollado.

Los proveedores de servicios informáticos conforman una industria de gran valor agregado, que demanda empleo de elevada calificación. No obstante, la disponibilidad futura de mano de obra, activo principal para el desarrollo del sector tecnológico, es una de las principales restricciones que atenta contra el desarrollo del mismo.

La escasez de recursos humanos capacitados en un sector que tiene un “alto nivel de formalidad, alto nivel de capacitación y alto nivel de rendimiento”, genera el riesgo de una baja de la calidad, al tiempo que aumentan los precios de los programadores que hoy pueden ganar más que un gerente de sistemas.

Esta falta de mano de obra obliga a las empresas a buscar sus empleados entre estudiantes o autodidactas. Este hecho aumenta la posibilidad de que los jóvenes no finalicen sus carreras universitarias y genera el riesgo de una baja de calidad. Los llamados "idóneos" -estudiantes de los primeros años de las carreras tecnológicas o autodidactas-, seguirán teniendo un rol importante en la captación de recursos humanos de las empresas del sector tecnológico por al menos dos o tres años más. Al tomar las previsiones para el 2009 –según indica la agencia Télam-, resulta que las empresas del sector generarán un 60,4% más puestos de trabajo y los departamentos de sistemas y de tecnologías de las firmas privadas o públicas dedicadas a otra actividad necesitarán duplicar la cantidad de personas de esas áreas.

Entre las desventajas que tiene el país está el difícil acceso a herramientas automatizadas de primer nivel o hardware de última generación, ahora que importar productos en dólares es muy costoso para Argentina. La lejana ubicación geográfica también juega en contra del país: no se encuentra en una zona estratégica cerca de los

principales concentradores de riqueza, como Europa y Estados Unidos, y tampoco tiene niveles de producción como India. Una ventaja es que el país tiene un alto grado de especialización en los desarrollos de software, como la industria bancaria, la agrícola, el petróleo y el transporte aéreo.

Los principales centros urbanos en los que se concentran las empresas del sector tecnológico son Buenos Aires, Santa Fé y Córdoba.

En la provincia de Córdoba particularmente el sector está conformado por empresas jóvenes, creadas entre 1985 y 1995 en su mayoría medianas y pequeñas, de capitales locales, que comparten su espacio de acción con algunas empresas de gran envergadura y capitales internacionales. El desarrollo de las empresas en ésta provincia se apoyó especialmente en la prestación de servicios y producción de software a medida de las necesidades de las empresas, con una baja participación como oferentes en el sector público, pero capturando el mercado de las grandes empresas y PYMES.

La ciudad de Córdoba cuenta con importantes ventajas comparativas para el desarrollo de las TICs, en relación a otras ciudades del país:

- Empresas locales con tecnología reconocida internacionalmente.
- Compañías globales de tecnología informática y de comunicaciones.
- Seis Universidades en la ciudad de Córdoba y alrededor de una decena en la provincia que desarrollan carreras de grado en esta área.
- Miles de profesionales y técnicos especializados.

Como elemento primordial y generador de oportunidades cabe destacar la existencia en Córdoba de recursos humanos calificados. Esta Capital reúne a unos 28.500 profesionales y estudiantes formados en tecnología informática.

Un hecho significativo que se produjo en el año 2001 fue la creación del Cluster Córdoba Technology como instancia de asociatividad entre empresas del sector e instituciones.

El Cluster Córdoba Technology es una organización asociativa que representa a más de cincuenta compañías tecnológicas de Córdoba, las que, mediante la configuración de un Cluster, se propusieron complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional.

Las empresas e instituciones complementarias e interconectadas entre sí, mantienen un alto nivel de rivalidad competitiva, pero también cooperan para mejorar la

productividad del conjunto, estableciendo acuerdos, celebrando alianzas estratégicas, buscando y recibiendo propuestas de inversión.

Se crea un ambiente de intercambio y cooperación que posibilita el acceso de las empresas a informaciones y tecnologías que potencian el desarrollo de las mismas.

El cluster impulsa el desarrollo de nuevas oportunidades para sus empresas y la calificación de recursos humanos, contando con la ayuda del Instituto Tecnológico Córdoba, que es miembro y soporte para las seis universidades locales.

El Cluster tiene 55 empresas asociadas²⁹. Desde el punto de vista de su composición interna, pueden identificarse al interior del cluster dos grupos de empresas: las líderes del sector en Córdoba, de mayor tamaño y nivel de facturación; un segundo grupo de empresas más pequeñas, de menor nivel de actividad económica pero con importante antigüedad y potencial de desarrollo; y por último, un grupo de instituciones externas al sector.

Actualmente, las firmas del sector en Córdoba tienen serias dificultades para disponer de mano de obra especializada lo que se ha convertido en un verdadero “cuello de botella” para la actividad. Para solucionar dicho problema se desarrolló el “ProFoCo” (Programa de Formación en Gestión de Competencias), que es un programa gratuito de inserción laboral para el sector tecnológico de Córdoba, que cuenta con el respaldo del Ministerio de Trabajo de la Nación, el Gobierno de la Provincia de Córdoba y el Cluster Córdoba Technology. También participan la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), la Agencia para el Desarrollo Económico (Adec) y la Asociación Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba (Agec).

Otro de los programas desarrollados por las empresas que integran el Cluster Tecnológico es el “Programa Córdoba System Factory”, que es un consorcio empresario tecnológico orientado a la exportación de aplicaciones y desarrollos provenientes de la industria de la Ingeniería del Software, capitalizando para ello una serie de ventajas competitivas, oportunidades y potencialidades de expansión en los mercados; sin perjuicio de las estrategias de internacionalización y exportación de productos que cada empresa lleve a cabo de manera autónoma. Esto implica que las empresas, al desarrollar bajo procedimientos estandarizados, poseen la capacidad y la infraestructura de ingeniería de software necesarias para desarrollar los proyectos tecnológicos de manera

²⁹ Ver Anexo 8.

conjunta, integrando partes de un proyecto de mayor envergadura, o bien realizarlos de manera integral e individualmente.

El Cluster Córdoba Technology, además ha fomentado una serie de acciones institucionales de importancia, como la creación del Instituto Tecnológico de Córdoba (ITC), que es una entidad sin fines de lucro y de carácter civil, cuyos principales objetivos y propósitos son los siguientes:

- Promover el desarrollo de la industria tecnológica informática local para convertirse en una importante fuente de empleos e ingresos para la región;
- Promover estudios e investigaciones en los campos de las tecnologías de información valorizando su aplicación a los requerimientos de la sociedad en sus diversos ámbitos: personal, empresarial y gubernamental;
- Efectuar estudios aplicados requeridos por las empresas vinculadas a las tecnologías de información y sus disciplinas asociadas y por los gobiernos de la región e investigaciones propuestas por las empresas referentes mundiales de alta tecnología, patrocinadoras y sostenedoras del ITC.

Análisis de las características económicas de la industria tecnológica

- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento: el tamaño de la industria tecnológica en Argentina es considerable.
Existen avances tecnológicos constantes y creativos que despiertan el accionar del consumidor y que son aceptados favorablemente por el mercado. La industria actualmente crece a pasos agigantados por varios motivos: creatividad y alto desarrollo de la mano de obra, las condiciones legales y gubernamentales que cada vez son más favorables, los bajos costos de desarrollo de productos, etc.
- Cantidad de rivales: los rivales dentro de la industria son muchos. Existen empresas grandes (Google, Intel, IBM, etc.) que ya se encuentran totalmente posicionadas en el mercado y ha ganado una gran porción del mismo. Pero también existe un gran número de PYMES que están comenzando a introducirse en el mercado y que tienen grandes expectativas de crecimiento.
- Alcance de la rivalidad competitiva: el área geográfica en la que compiten la mayoría de las empresas tecnológicas es multinacional.

- Cantidad de compradores: la demanda del mercado está fragmentada en muchos compradores, dependiendo del producto tecnológico que adquieran, ya que existen cada vez más ofertas de dichos productos. Algunos clientes tienen poder de negociación al comprar en grandes volúmenes, que se caracterizan por ser empresas grandes que adquieren tecnologías diversas.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios: los productos de los rivales no tienden a diferenciarse en gran medida. La diferenciación puede ser por la innovación, creatividad, calidad y servicio al cliente. Las empresas grandes tienen la ventaja de tener una trayectoria larga.
- Innovación de productos o servicios: la industria se caracteriza por una innovación del producto rápida y los ciclos de vida de los productos son breves. La I+D y la innovación tienen una gran importancia para las empresas de esta industria ya que son los pilares de su crecimiento y sus ganancias.
- Condiciones de la oferta/demanda: la oferta de productos tecnológicos es grande en Argentina y en cualquier país del mundo.
- Ritmo de cambio tecnológico: los avances tecnológicos son primordiales para esta industria. Las constantes actualizaciones de instalaciones y equipos son necesarias para las empresas de esta industria para mantener su competitividad.
- Integración vertical: la mayoría de los competidores operan en varias etapas de la industria (producción de insumos, fabricación y ensamblado, distribución, venta y servicios pos venta)
- Efectos de la curva de aprendizaje/experiencia: las empresas que ya se encuentran totalmente posicionadas en el mercado y tienen una trayectoria considerable tienen ventajas de costos importantes por su aprendizaje/experiencia en el desempeño de sus actividades.

2. INDUSTRIA PUBLICITARIA

El complejo mapa de cambios culturales y sociales, no solo impactó sobre las personas modificando sustancialmente sus hábitos, sino que también arrastró a los sistemas de medios en su conjunto con la misma intensidad. En los '90, el mapa de opciones de medios de comunicación disponibles se circunscribía a un conjunto de sistemas de alcance masivo y de muy pocas opciones disponibles, un mercado de medios polarizado

en pocos actores y que tenía a la Televisión abierta, a la Radio, y a la Gráfica básicamente en diarios como sus pilares de apoyo.

Actualmente, las opciones de sistemas de comunicación y la atomización de nuevas formas de contacto y expresión de contenidos, se han multiplicado de manera tal que exige de los profesionales de las comunicaciones un involucramiento de características inusitadas para no perder la eficiencia. Definitivamente más nuevos medios y nuevas formas de estímulos van capturando minutos del día de cada persona en detrimento de otros sistemas en los cuales las mismas invertían la exposición diaria, son ejemplos el e-mail Marketing, Mobile Marketing, Marketing Viral, Bluetooth, SMS, etcétera.

La velocidad a la que se suceden ambos resulta imparable, a la radio le tomó 20 años alcanzar los 50 millones de oyentes, a la televisión le tomó 12 años alcanzarlos, a la televisión por cable 8 años, a Internet tan solo 3 años y a los mensajes de texto enviados a los celulares algunas fuentes no revelables hablan de tan solo 6 meses; lo cierto es que esta extrema velocidad ha generado cambios en los hábitos de exposición de los consumidores a los diferentes medios de comunicación.

Todo ese complejo conjunto de cambios a los que los consumidores están expuestos, han hecho que la problemática de la segmentación sea no solo un obstáculo a resolver por los anunciantes, sino también un tema neurálgico para todo aquel profesional u organización que opere en el campo del planning estratégico. Conocer al consumidor en todas sus facetas y hacerlo sistemáticamente para poder monitorear los cambios que va experimentando diariamente se vuelve una tarea fundamental para poder diseñar un planning exitoso.

Hay una sociedad que ha cambiado producto de efectos cascada derivados del proceso de la globalización, que el mercado de opciones de medios posibles ha explotado de manera fervorosa generando las más diversas opciones.

Tan profundos han sido los cambios, que la realidad indica que todo puede ser un medio de comunicación, un teléfono celular, una computadora, un colectivo, una pared, el espacio aéreo, la calle, en definitiva toda cosa u objeto susceptible de transmitir un mensaje es hoy considerado un medio, con lo cual, la palabra *audiencia*, que siempre definió a aquellas personas expuestas a medios de comunicación tradicionales como la televisión o la radio, hoy a cambiado, *audiencias* son todas aquellas personas expuestas absolutamente a todo aquello que nos es capaz de transmitir algún tipo de información.

ANÁLISIS DEL SECTOR. FUERZAS COMPETITIVAS QUE ENFRENTAN LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA.

A través de las técnicas de recolección de datos empleadas, se obtuvo información acerca del sector al que pertenece la empresa con el fin de analizar la atracción estructural del mismo. Para ello, se analizan cinco fuerzas que definen esa atracción estructural: competidores actuales, competidores potenciales, poder negociador de los clientes, amenaza de productos sustitutos y poder negociador de los proveedores.

COMPETIDORES ACTUALES

Dentro del sector la competencia depende del tipo de producto del que se hable. Existen productos que tienen mucha competencia, ya que son productos que se lanzaron hace tiempo en el mercado, pero otros que la competencia es muy poca ya que son productos muy nuevos y que sólo pocas empresas están desarrollando (tanto a nivel país como en la provincia de Córdoba). Se tiene competencia muy fuerte en algunas áreas (INTERNET Y MÓVIL) pero se tiene poca competencia en los últimos productos lanzados que son más innovadores (INTERACTIVIDAD, BLUETOOTH).

Respecto a los competidores, Y2K Networks ha evolucionado de una forma muy rápida ya que es la empresa que hizo más acciones en Argentina respecto a su corta vida. Una de las desventajas respecto a los competidores actuales es estar lejos de la Capital Federal. Allí se encuentran muchas empresas que se pueden considerar competidoras.

En Interactividad, se tiene dos competencias muy fuertes que tienen como fortaleza los años de experiencia y como debilidad, que no tienen una visión múltiple de tecnología. Hacen acciones muy puntuales y no complementan a los productos tecnológicos con otros productos o servicios.

En Bluetooth, se tiene a un competidor importante que tiene como fortaleza, los años de experiencia y como debilidad, que importan tecnología e Y2K no. Por lo que Y2K puede atender una campaña muy grande al corto plazo y ellos no, ya que tienen que importar, lo que les lleva más tiempo y costos.

Respecto a ciertos productos como Internet y Móvil, existen gran cantidad de firmas en la industria de modo que los movimientos de alguna/s firma/s pueden pasar desapercibidos. La industria no está dominada por pocas empresas, por lo que se genera un nivel de rivalidad fuerte.

Los productos de y2k se diferencian, además de la calidad, por tener un gran valor agregado en relación a los demás productos en el mercado.

COMPETIDORES POTENCIALES

Respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, la misma es baja debido a que las empresas ya establecidas tienen una posición competitiva más fuerte.

La necesidad de realizar inversiones para poder competir es grande ya que se requiere de capital para producir y recursos humanos especializados.

Además, en el sector los costos unitarios bajan a medida que se adquiere experiencia en la producción, mejora la productividad de los empleados y de los procesos. Esto otorga una ventaja a las empresas ya existentes en el mercado. Dado los menores costos, las empresas establecidas tienen mayores flujos de fondos para invertir en nuevos equipos y técnicas, haciendo imposible a los nuevos competidores alcanzarlos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Los principales clientes de la empresa pertenecen a las empresas o agencias de publicidad. Dependiendo del producto o servicio ofrecido por la misma, el segmento de cliente va cambiando. Es decir, cada producto o servicio tiene su propio cliente específico.

El mercado se encuentra segmentado por tamaño de empresa al que ofrecen productos y servicios, y no por rubro, ya que la empresa ofrece gran cantidad de productos/servicios y cada uno de ellos tiene un cliente y una competencia específica. Esto hace que no se pueda hablar sólo de un tipo de cliente.

Y2K Networks busca las empresas que más invierten en publicidad, aquellas empresas grandes e innovadoras en el mercado. Esas empresas actúan como disparadores para que empresas de menor tamaño conozcan el producto/servicio de Y2K, consideren sus beneficios y se animen a adquirirlo.

El atributo diferenciador más notable que la empresa ofrece a sus clientes es la innovación y la creatividad aplicada a la tecnología. Encuestas realizadas por la empresa a los clientes resultaron en que los mismos valoran la honestidad, confianza y creatividad de la empresa ya que, a diferencia de sus competidores, actúa de forma

sincera ante un cliente, presentando tanto las ventajas como limitaciones de cada producto sin tener como único objetivo la venta.

Respecto a la propuesta de valor otorgada al cliente, la misma se conforma por un producto creativo y personalizado más un plus otorgado conjuntamente, como por ejemplo, un servicio adicional. Se ofrece flexibilidad en cuanto a los servicios y no se vende un producto meramente enlatado sino que se le agrega valor al mismo, otorgándole ese plus.

Los clientes más importantes de la empresa son:

- ✓ Arcor
- ✓ Coca Cola
- ✓ InfoNegocios
- ✓ FIAT
- ✓ M/K/T
- ✓ Software Legal
- ✓ Tarjeta Naranja
- ✓ Personal
- ✓ Multivoice
- ✓ Siemens
- ✓ Libertad
- ✓ Samsung
- ✓ Gobierno de la Provincia de Córdoba
- ✓ Tantal Argentina S.R.L.
- ✓ Los Héroes
- ✓ Scarpati y Asociados

El poder de negociación de los clientes es relativamente alto si nos referimos a la cantidad de información que tienen del producto que ofrece Y2K Networks, ya que los mismos tienen acceso a muchos medios que les provean información acerca de lo que están comprando. Además, los productos que comercializa la empresa son, algunos muy innovadores y costosos, por lo que el comprador tiende a evaluar las ofertas existentes de una manera cuidadosa para realizar la mejor adquisición. Los clientes son más exigentes, tienen alto poder de negociación (ya que la mayoría de los clientes de la empresa son organizaciones de gran tamaño) y alto poder económico.

El cliente valora la calidad, creatividad y la diferenciación del producto. Actualmente la demanda no es muy sensible al precio ya que los productos todavía no representan una fracción importante en las compras de los clientes. Esto se debe a que los mismos, son productos muy innovadores y que la publicidad por medios no tradicionales está naciendo recién ahora en Argentina. Cabe aclarar que, a pesar de que los clientes todavía no sean muy sensibles al precio, en un futuro cercano los mismos estarán más preocupados por las relaciones a largo plazo de los proveedores ya que considerarán favorablemente las ventajas que los productos de la empresa proveen a la rentabilidad.

En la industria, los “costos de cambio” para el cliente son altos para ciertos productos (Ej. Interactividad y Bluetooth), ya que los mismos tienden a diferenciarse de los de la competencia. Por lo que en dichos productos, el poder de negociación de los compradores es bajo. Para productos que ya se encuentran en la etapa de madurez (Ej. Móvil e Internet), el poder de los compradores es altísimo ya que existen muchos proveedores que ofrecen los mismos productos sin características muy diferenciadoras.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Y2K Networks tiene la fortaleza de producir los insumos que requiere para el desarrollo de sus productos y la prestación de sus servicios. La misma, a diferencia de sus competidores más importantes, no importa insumos sino que ella misma los produce, y así, los costos tienden a ser menores.

Por lo tanto, los proveedores tienen bajo poder de negociación.

Considerando también a los recursos humanos como proveedores, los mismos son el grupo que más poder ejercen respecto a la empresa ya que el sector requiere empleados muy especializados. Los mismos pueden negociar salarios más altos y mejores condiciones laborales.

El Gobierno es también un proveedor potencialmente poderoso ya que puede influenciar fuertemente la competencia en el sector mediante las políticas y leyes que adopte.

AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La industria no presenta sustitutos relevantes. Los medios de comunicación y publicidad tradicionales tales como la televisión, la radio, etc. podrían considerarse sustitutos pero los mismos ya están en descenso.

Respecto al Bluetooth, se encuentra un sustituto importante, pero que tiene la característica de ser un sustituto potencial, ya que todavía no ha ingresado en el mercado argentino y cuando ingrese (aproximadamente en 2 años) posiblemente tendrá un gran impacto en el mercado. Dicho producto se denomina tecnología TransferJet y su desarrollo estará conformado por un grupo de empresas como Sony, Canon, Kodak, Hitachi, Victor Company of Japan, KDDI, Kenwood, Panasonic, Nikon, Olympus, Pioneer, Samsung, Seiko Epson, Sony Ericsson y por último Toshiba. Gracias a esta unión se podrá interconectar dispositivos electrónicos usando una nueva tecnología de transferencia inalámbrica de alta velocidad.

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO EN LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA Y PUBLICITARIA

Se identifican las fuerzas impulsoras claves que hacen que cambien las condiciones de la industria tecnológica y de agencias de publicidad, y que pueden alterar las estrategias y acciones de sus empresas.

- Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet: el uso creciente de Internet, la mayor aceptación de las compras por este medio, la publicidad que realizan las empresas vía este medio, el surgimiento de los servicios de Internet de alta velocidad, el marketing viral, el e-mail marketing, la interactividad, etc. permiten a las empresas de la industria tecnológica innovar constantemente e incrementar sus ganancias. Además, es permite llegar con mayor facilidad a los clientes, los cuales tienen la capacidad para investigar con mayor detalle las ofertas de cada empresa.

Estas nuevas capacidades y aplicaciones de Internet benefician totalmente a las empresas del rubro tecnológico ya que pueden ampliar su oferta con productos cada vez más innovadores y creativos.

- Uso y difusión de las TICs: algunas tecnologías de la información tales como el acceso a Internet y la seguridad informática se encuentran presentes en prácticamente la totalidad de las empresas.

Una de cada tres pequeñas y medianas industrias manufactureras cuenta con computadoras en su línea de producción.

Cada vez más, las empresas de cualquier rubro informatizan sus procesos o áreas. El área de las empresas con mayor grado de informatización es el de contabilidad, tesorería y administración, en la cual más del 90% de las empresas grandes y PYMES cuenta con un grado de informatización medio o alto. La siguen en orden de importancia las áreas de ventas y marketing, y compras y suministros.

Esto constituye un escenario muy favorable para las empresas de la industria tecnológica ya que se afirma que cada vez más empresas están adquiriendo tecnologías de diversas clases para optimizar sus procesos.

- Globalización creciente: las fuerzas de la globalización permiten a las empresas de la industria tecnológica extender su alcance operativo en cada vez más mercados. Las empresas (de muchos países) comenzaron hace unos años a buscar clientes en mercados internacionales o a migrar sus operaciones a países en donde los costos son menores y la mano de obra es más calificada. Esto pasa en Argentina, un país donde se instalan empresas pertenecientes a la industria tecnológica porque los costos de producción son bajos y la mano de obra es altamente calificada.

La globalización en ésta industria también se dio por dos motivos: las iniciativas del gobierno de apoyar a la industria, reduciendo las barreras comerciales y abrir los mercados a países europeos y asiáticos; y el florecimiento de la demanda del cliente en cada vez más países.

- Cambios en la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria: la tasa de crecimiento a largo plazo en la industria tecnológica no parece que sufrirá un freno potencial. La demanda de los consumidores de productos tecnológicos está en aumento constante, esto hace que se desate una carrera entre las empresas de la industria ya establecidas y los recién llegados para captar nuevas oportunidades de ventas. Así, las empresas con participación de mercado en declive ven en éste ascenso una oportunidad para lanzar estrategias ofensivas que amplíen su base de clientes y les permitan acceder varios escalones en las posiciones de su industria. Para las PYMES, el crecimiento de las ventas es un factor muy beneficioso, ya que esto les permite seguir aumentando su base de clientes, sus ganancias, su participación y desempeño en el mercado.

- Cambios en consumidores: el aumento de las ventas de computadoras y del porcentaje de hogares y empresas que tienen acceso a Internet, abre

oportunidades para las empresas del rubro tecnológico y de publicidad ya que el consumidor y las empresas ya no usan Internet como medio de acceso a información sino como medio de comunicación constante, como medio de publicidad creativa, para realizar sus campañas de marketing, para realizar compras y ventas, para conocer a sus clientes, etc. Esto representa una oportunidad de oro para las empresas de la industria ya que, las nuevas formas de usar éste producto (Internet) permiten a los productores ampliar sus líneas de productos, plantear nuevas formas de venta y promoción, incrementar los servicios al cliente, etc.

- Innovación de productos y servicios: la innovación y la creatividad son las fuerzas impulsoras de cambio más importantes en la industria tecnológica y de agencias de publicidad. Esas industrias se caracterizan por la creciente rivalidad entre los competidores, por ser los primeros en lanzar sus productos innovadores al mercado. La constante innovación que afecta a la industria hace que la misma atraiga cada vez más clientes nuevos y que las empresas tengan la necesidad constante de diferenciarse respecto a sus rivales.
- Innovación del marketing: ésta es una fuerza que impulsa un cambio positivo en la industria que se encuentra Y2K Networks ya que las empresas (de cualquier rubro/industria) están buscando constantemente nuevas formas de introducir sus productos al mercado, de aumentar la diferenciación de su producto, de despertar el interés del consumidor y ampliar su demanda. Dichas formas innovadoras actualmente están dadas por las tecnologías como el Internet o la Interactividad.
- Preferencias crecientes del comprador por productos diferenciados y no estandarizados: esto hace que en la industria exista una mayor rivalidad por distinguirse.
- Influencias regulatorias y cambios gubernamentales: en Argentina, las leyes promulgadas por el gobierno tuvieron una influencia muy positiva en la industria tecnológica (ej. Ley de Software). Además, forzaron cambios significativos en las prácticas y planeamientos estratégicos de la industria.

Las fuerzas impulsoras anteriormente mencionadas son las más importantes que afectan a la industria tecnológica y de agencias de publicidad en la que está inserta Y2K

Networks. Dichas fuerzas actúan en conjunto para que la industria sea más atractiva a medida que pasa el tiempo. Además, permiten determinar los cambios necesarios en la estrategia con el fin de prepararse para los efectos que las mismas fuerzas producen.

Respecto a lo analizado se concluye que Y2K Networks define sus estrategias y pone en práctica sus acciones estratégicas analizando dichas fuerzas impulsoras. Es decir, las estrategias que implementa Y2K Networks se corresponden con los cambios que se producen en la industria y se plantean en base a éstos.

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO COMPETITIVO FUTURO

La identificación de los FCE de la industria tecnológica y publicitaria permite conocer si las estrategias que idea la empresa están basadas en dichos factores, o si, por lo contrario, dichos factores no han sido identificados y se ha ideado una estrategia que no está a la altura de los mismos.

Los *FCE* que se identificaron son:

- **Relacionados con la tecnología:**
 - Experiencia en una tecnología particular (ej. Interactividad y Bluetooth)
 - Uso de tecnologías innovadoras para el diseño y desarrollo de productos, para la publicidad de los mismos y para las comunicaciones.
 - Infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada.
- **Relacionados con el desarrollo y diseño de productos:**
 - Sistema de gestión de Calidad ISO 9001 para el control de la calidad de los procesos de diseño y desarrollo de productos y proyectos.
 - Diseño y desarrollo de productos /servicios con costos bajos (las empresas que importan los insumos no gozan de dicha ventaja).
 - Capacidad de diseñar y desarrollar productos a la medida de las especificaciones de los clientes o personalizados.
 - Acceso a una fuerza laboral calificada y de bajo costo.
- **Relacionados con la publicidad:**
 - Acceso a la publicidad de productos y servicios vía Internet.
 - Acceso a la publicidad de productos y servicios en diversas ferias y centros educativos.
- **Relacionados con el Marketing:**
 - Variedad en la línea de productos ofrecidos.

- Asistencia técnica y mantenimiento pos venta pronta y precisa.
- Servicio al cliente personalizado.
- Productos hechos a medida.
- Garantía para el cliente.
- Buena publicidad.
- Costos y precios competitivos.
- **Relacionados con las habilidades y capacidades:**
- Recursos humanos calificados.
- Innovación y capacidad creativa para el diseño y desarrollo de productos.
- Experiencia en diseño, publicidad y tecnologías.
- Capacidad de control de calidad de todos los procesos.
- Sólida capacidad de comercio electrónico: habilidades en el uso de las aplicaciones de Internet para las operaciones internas.
- Métodos de trabajo y procesos creativos.
- **Otros:**
- Creciente inserción en nuevos mercados externos y, por ende, aumento en las exportaciones.
- Trabajo mancomunado entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario.
- Fuerte recuperación del mercado interno.
- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector (Ley de Software: da a las empresas del sector ventajas de orden impositivo, financiamiento accesible, etc.)
- Posibilidad de asociación al Cluster Tecnológico de Córdoba.
- Programa de Formación en Gestión de Competencias (Profoco).
- Programa CSF (Córdoba System Factory) que impulsa la exportación de aplicaciones y desarrollos provenientes de la industria de la Ingeniería del Software.
- Instituto Tecnológico Córdoba.

LAS PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA PARA Y2K NETWORKS

Con el análisis previamente hecho acerca del ambiente competitivo y de la industria se pudo inferir acerca del atractivo de la industria a la que pertenece Y2K Networks. Se concluye éste análisis externo decidiendo si las perspectivas de la industria representan una oportunidad comercial lo bastante atractiva para la empresa.

Como hemos mencionado anteriormente, el potencial de crecimiento de la industria es muy acelerado, por lo que para Y2K Networks la industria resulta atractiva. A pesar de que no sea un competidor fuerte dentro de la industria, que la misma tenga un potencial grande de crecimiento resulta favorable, ya que las perspectivas generales de rentabilidad del sector superan al promedio.

Las PYMES tecnológicas tiene gran oportunidad de crecimiento tanto nacional como internacionalmente. La industria IT es uno de los sectores con mayor cantidad de emprendimientos dado el bajo nivel de inversión inicial que requiere un proyecto de software o tecnológico y el alto grado de infraestructura que tiene el país.

Tanto la facturación como el nivel de ocupación dentro de las PYMES tecnológicas se han incrementado fuertemente los últimos años.

Además, se ha incrementado fuertemente el nivel de exportaciones de las mismas hacia mercados internacionales.

Las expectativas de los empresarios para los próximos años son en general positivas, tanto en lo referente a la evolución de las ventas (internas y externas), como a la incorporación de trabajadores y la realización de inversiones.

El mayor obstáculo que sufre la industria es la obtención de mano de obra calificada.

Pero la misma, en su conjunto, no enfrenta problemas graves como cuestiones regulatorias o ambientales, estancamiento de la demanda, saturación de capacidad, etc.

La Ley de Software es uno de los motivos por los cuales las PYMES han podido crecer rápidamente, ya que permite beneficios fiscales y crediticios.

Respecto a la demanda de productos tecnológicos, la misma se incrementa constantemente, sobretodo dentro de las empresas que ya tienen la necesidad de informatizar todos sus procesos, aquellas que quieren innovar en cuanto a la publicidad y marketing de sus productos, etc.

La empresa, respecto a sus rivales, ocupa una posición neutra. Es así ya que la misma es una empresa pequeña que todavía no se presenta como un competidor importante. Sólo compite con las PYMES que tienen estructuras y estrategias similares.

Igualmente, cabe aclarar que aunque la empresa sea pequeña, sí tiene la fortaleza competitiva suficiente para defenderse o contrarrestar los factores que restan atractivo a la industria.

Se concluye entonces, que Y2K Networks pertenece a una industria en constante crecimiento y con un atractivo muy superior a las demás industrias, destacable en nuestro país. Esto permite a la empresa idear estrategias cada vez más importantes y desarrollar acciones estratégicas que llegarán posiblemente al éxito si se apoyan en los factores clave de éxito que caracterizan a la industria en general.

DIAGNÓSTICO

INTERNO

RESEÑA DE LA EMPRESA

Y2k Networks es una empresa fundada en Córdoba, Argentina, a mediados de 2005. Nace con el propósito de brindar soluciones de valor agregado, integrando marketing, creatividad y tecnología.

Posee un equipo de profesionales con diferentes formaciones, provenientes de marketing, artes audiovisuales, comunicación y tecnología informática; esto hace que la empresa pueda afrontar diversos escenarios desde un punto de vista interdisciplinario.

Para brindar las mejores soluciones, Y2K Networks forma parte del Cluster Tecnológico Córdoba, y cuenta con alianzas estratégicas con empresas como GetWayMobile (Argentina), Samurai Digital (USA), Contacto Digital CRM (Venezuela), MagicTouch (UK) y Vectus (Argentina).

Y2K Networks ha brindado soluciones a empresas de diferentes rubros, como contact centers, acopiadoras de cereales, empresas de telecomunicaciones, escritores, turismo y consultoras, entre otras, de Argentina, EEUU, Chile, Canadá y España. Cada una de ellas con necesidades tecnológicas diferentes, demandando un nuevo desafío cada día.

La adaptación tecnológica a la solución de problemáticas planteadas por los clientes constituye la fortaleza más importante de Y2K Networks.

Además, cabe aclarar que Y2K Networks ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001), cuya eficacia mejora continuamente.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE Y2K NETWORKS

A través de las técnicas de recolección de datos seleccionadas, se obtuvo información acerca de la planificación estratégica de Y2K Networks con el fin de diagnosticar si la misma es lo suficientemente fuerte como para implementar una herramienta de control como el Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se analizarán los pasos que implica la planificación estratégica y cómo los mismos se han implementado en la empresa.

I. Desarrollo de la Visión y la Misión estratégica

Visión

La visión de Y2K Networks es *“Ser la empresa que, a través de la integración de soluciones tecnológicas, marketing y creatividad, logre la máxima calidad y eficiencia a nivel global, permitiendo contribuir al éxito y excelencia de nuestros clientes”*

Se puede destacar que la base de la planificación estratégica de la empresa (visión) se encuentra claramente definida, es motivadora, conocida y seguida por todos los miembros. La misma guía los objetivos generales y sus metas.

La visión de la empresa se formuló en base a factores tanto externos como internos, ya sean: mercado, clientes, cambios en el mercado y en el entorno competitivo, oportunidades de mercado, ambiciones de la empresa, fortalezas internas, tecnología, etc.

Cabe aclarar que la visión da a entender lo que desea el dueño respecto a la apariencia de la empresa y ofrece a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones. Todas las decisiones que se toman están apuntadas hacia esa visión.

A su vez, se notaron algunas deficiencias en su declaración, tales como: ser demasiado amplia (no especifica que oportunidades persigue la empresa), es poco distintiva (no ofrece una identidad empresarial singular y puede ser aplicada a otras empresas de la misma industria o mercado) y no especifica claramente el curso estratégico de la empresa más allá de adornos superlativos tales como “máxima calidad a nivel global”.

Otro punto débil que se puede mencionar es que la visión no se encuentra desglosada en las cuatro perspectivas en las que se divide el Cuadro de Mando Integral, por lo que se dificulta la alineación de la misma tanto con los objetivos financieros como con los objetivos respecto a los clientes, los procesos clave y los recursos humanos. Además, la visión deja por fuera el futuro de los accionistas lo cual se considera un error al ser la empresa, una organización con fines de lucro.

Respecto a la alineación de los recursos humanos con la visión, la misma es fomentada constantemente por el Director a través de los objetivos que se plantea y de las decisiones que toma como líder.

Misión

La misión de Y2K Networks es *“Procurar soluciones de comunicación, marketing y negocios a todo tipo de organizaciones, empleando tecnología innovadora y desarrollando estrategias novedosas, con el propósito de incrementar la eficiencia y productividad de nuestros clientes”*.

Analizando la misión, se concluye que la misma define con claridad cuál es la razón de ser de la empresa y permite entender en que negocio está la misma.

La misma tiene las siguientes características:

- ✓ Define aquello a lo que la empresa va a dedicar su esfuerzo.
- ✓ Está expresada, más en función del servicio que se presta que en el producto que se vende,
- ✓ Es diferenciada y motivadora.

Una de las tareas fundamentales que debe desarrollar la Dirección, luego de la definición de su visión y misión, es el establecimiento de temas estratégicos relevantes que guiarán su accionar. Además, estos temas permiten idear más eficientemente estrategias correctas. La Dirección de Y2K Networks no ha identificado claramente estos temas. Esto dificulta la definición de objetivos y de acciones para ejecutarlos y la alineación de las metas financieras con los objetivos respecto a clientes, con los procesos internos críticos, los recursos humanos y sistemas de información.

II. Establecimiento de objetivos

Dentro de Y2K Networks las metas se separan en objetivos de desempeño para cada área y línea de productos. Dentro del Manual de Calidad, más específicamente en la descripción de puestos, se han definido los objetivos que tiene cada área de forma general, como se verá posteriormente en el apartado en el que se detalla cada área en particular. De allí se observó que los objetivos no se encuentran claramente definidos y no están cuantificados, por lo que ello dificulta su medición a través de indicadores precisos.

Respecto al establecimiento de objetivos, el mismo se realiza en forma conjunta (participan todos los sectores de la empresa) pero con una mayor participación de la Dirección. Cada departamento se encarga –junto con el Director- del establecimiento de metas de desempeño que apoyan el logro de objetivos estratégicos y financieros generales. El establecimiento de objetivos se hace en forma descendente: primero se establecen metas para la empresa, y después se insiste para que los objetivos de desempeño financiero y estratégico, establecidos para cada una de las unidades, se conecten con el logro de las metas de la empresa. Esto lleva a dos ventajas: cohesión entre objetivos y estrategias de las distintas áreas y la unión de esfuerzos éntrales para lograr la visión.

Cabe mencionar que la empresa establece tanto objetivos a largo como a corto plazo (trimestrales y anuales).

Y2K Networks tiene establecidos objetivos de desempeño financiero y estratégico pero, tomando como base las perspectivas de Cuadro de Mando Integral, no se encuentran definidos expresamente (si de forma tácita) los objetivos de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Respecto a los objetivos financieros, los dos a los cuales el Director les da mayor importancia son: “incremento del 40% de ingresos anuales” y “flujos de efectivo suficientes para financiar la operatoria de la empresa”.

Respecto a los clientes, la propuesta de valor a los mismos se encuentra correctamente identificada y es conocida por todos lo miembros de la empresa. Los atributos básicos y diferenciadores se encuentran identificados. Los objetivos en relación a los clientes no se han establecido, por lo tanto no se pueden identificar los componentes que permitirán a la empresa los nuevos ingresos que espera.

Respecto a los procesos internos críticos, los mismos se encuentran identificados y son conocidos como críticos por todo el personal. Cabe aclarar que la identificación de los procesos críticos no se ha realizado según la administración de las operaciones para el logro de la estrategia, de las relaciones con los clientes según la estrategia definida y los relacionados con la gestión de las innovaciones indispensables para el logro de la estrategia.

Al identificar los procesos críticos, también se han identificado: los puestos claves; las competencias, habilidades y formación del personal necesaria para mejorar el desempeño de los procesos críticos y la información, los programas y tecnologías

necesarias para cada uno de ellos. Esto se encuentra plasmado en el Manual de Calidad, dentro del Plan de Recursos Humanos.

Como principal debilidad dentro de la planificación estratégica de la empresa se menciona la falta de claridad de los objetivos planteados, así como la inexistencia de temas estratégicos que sustenten dichos objetivos. Los objetivos no están cuantificados ni tampoco se les ha asignado una fecha estimada para cumplirlo. Esto dificulta su medición y control.

La comunicación de los objetivos es constante. Se hacen reuniones cada 10 o 15 días, en las que el Director comunica los objetivos principales. A principio de año o a mitad de año, se replantea a donde va el negocio y, desde las distintas áreas, se enfoca como pueden colaborar.

III. Estrategias

La estrategia corporativa de Y2K Networks está basada en la *diferenciación*.

Dicha estrategia de diferenciación se sustenta en la *innovación* y la capacidad de *satisfacción al cliente*. Se logra a través de la innovación ya que la empresa ofrece productos tecnológicamente complejos, en los que las nuevas características constituyen la fuente de diferenciación.

La formulación y reformulación de la estrategia corporativa dependen casi exclusivamente del Director, pero los factores de diferenciación anteriormente nombrados –innovación y capacidad de satisfacer al cliente- dependen también en gran medida de las áreas de IT y Comercial.

Cabe aclarar que la diferenciación la logran además, otros factores como: una calidad superior, mejores servicios, publicidad creativa, fabricación propia de los productos, bajos costos, valor agregado otorgado al cliente (oferta más un plus, servicio pos venta importante), etc.

En cuanto a las estrategias de áreas funcionales, las mismas son elaboradas por los encargados de cada departamento con la colaboración de los empleados. Tienen el objetivo de añadir detalles a la estrategia general y elaborar planes más específicos que luego desemboquen en la ejecución de la estrategia global.

Dentro de la estrategia global se encuentra la estrategia financiera, que es de especial interés en éste trabajo. La estrategia financiera de Y2K Networks se logra a través de un crecimiento basado en generar nuevos clientes, así como también fidelizar a los actuales a través de un valor agregado a los productos que los mismos ya adquirieron.

Analizando la información relevada en cuanto al proceso de elaboración y ejecución de estrategias (uno de los pasos de la planificación estratégica) se puede concluir que la empresa ha definido y elaborado claramente sus estrategias, tanto globales como funcionales. Las mismas son ejecutadas a través de varias acciones desarrolladas por la empresa, las cuales serán detalladas en el siguiente punto.

- ✓ En cuanto a la estrategia global, se observó que la misma es creativa ya que implica el saber qué hacer de manera diferente de la competencia y qué no hacer. Implica calidad en todas las actividades y alineación para asegurar una buena coordinación. Además, se refleja en ella la correcta adaptación de los productos/servicios a las necesidades específicas de los clientes (se combina calidad, servicio, valor agregado y precio).

Se observó que existe una clara propuesta de valor y estrategia de diferenciación por parte de la empresa para los clientes atendidos. Se han definido los atributos básicos y de diferenciación para la propuesta hecha a los clientes.

Debido a que la empresa está inserta en un ambiente de cambio rápido, la misma intenta alinear la estrategia al cambio, visualizando lo que quiere que pase en el futuro y luego formulando una estrategia para lograrlo.

IV. Acciones realizadas por la empresa para ejecutar sus estrategias

Y2K Networks pone en práctica una serie compleja de actividades que apoyan a la estrategia tanto global como a las estrategias funcionales. El proceso de ejecución de las estrategias se apoya en aspectos que van desde la estructura organizacional hasta los recursos humanos y su motivación, pasando por los productos que comercializa la empresa; los procesos, políticas y procedimientos; la infraestructura y los sistemas de información; la cultura, la comunicación interna y el clima laboral; el liderazgo; etc.

A continuación se detallan las acciones estratégicas que Y2K Networks pone en práctica con el fin de lograr la ejecución de sus estrategias.

Estructura organizacional. Organigrama y áreas

Para ejecutar la estrategia global, en un primer lugar, se ha departamentalizado a la empresa en diferentes áreas. En segundo lugar se han definido objetivos y planes de acción para cada una de esas unidades. Cada área tiene planificado lo que debe hacer para ejecutar el plan estratégico y las acciones que debe emprender para poner en práctica el proceso que maneja.

Y2K Networks presenta un organigrama (véase figura 1) que no es simple de caracterizar, ya que no puede ser clasificado en ninguno de los tipos de organigrama que generalmente utiliza la administración de empresas. No es un organigrama vertical, ni horizontal. Tampoco está dispuesto de forma integral o funcional.

Se observa que todas las áreas dependen directamente del Director y que, dentro de cada área, existe un responsable principal, y que de él se desprenden uno, dos o tres puestos, dependiendo del área.

A continuación se presentan los objetivos y las actividades que realiza cada una de las áreas de Y2K Networks con el objetivo de poner en práctica tanto las estrategias funcionales como globales.

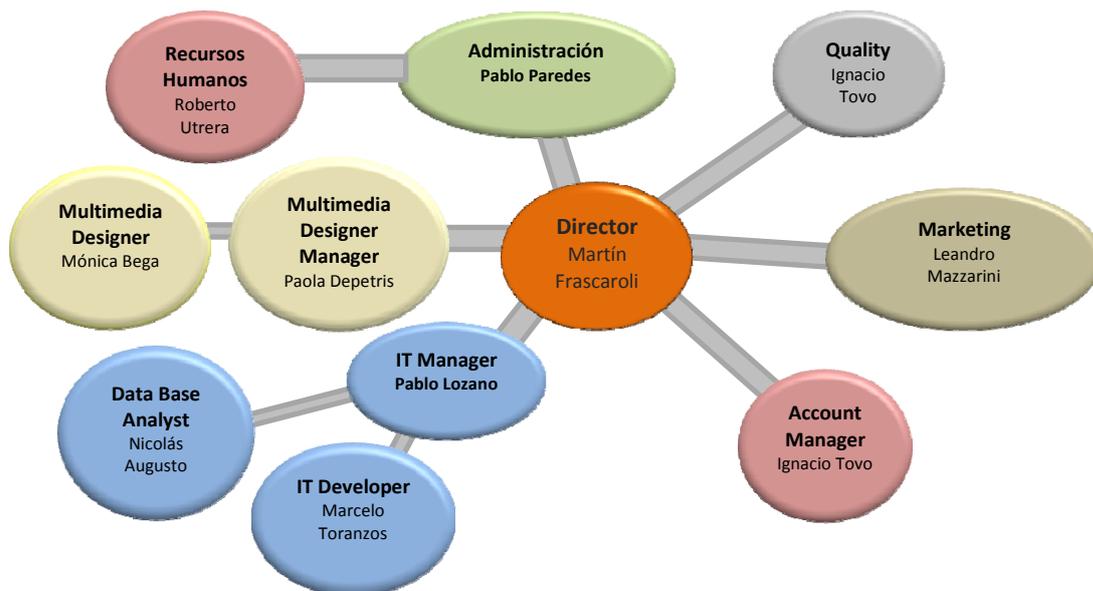


Figura 1. Organigrama.

Área: Recursos Humanos

Dicha área tiene como objetivo general planificar, organizar y ejecutar el desarrollo de los recursos humanos de la compañía.

Para ello, pone en práctica una serie de actividades, tales como: diseñar la descripción y perfil del puesto, implementar las evaluaciones de desempeño anuales, reclutar y seleccionar personal, planificar y organizar las capacitaciones y diseñar el plan de carrera y la política salarial de la empresa.

Utiliza dos métodos y procesos de trabajo principales: procedimientos establecidos en el Plan de Recursos Humanos y el Sistema de gestión de calidad para Recursos Humanos.

Área: Quality

Tiene como objetivo promover y asegurar que los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad se implementen y se mantengan.

Las actividades principales que lleva a cabo son: establecer y actualizar la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad; determinar los planes para: Revisiones por la dirección, Auditorías Internas y Capacitaciones; asegurar que se realicen las reuniones de revisión por la dirección; gestionar los RRHH y materiales; asegurar que se cumple el plan de auditorías internas; realizar el seguimiento de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora y establecer indicadores de gestión.

Los métodos y procesos de trabajo principales en los que se basa son: la implementación y seguimientos del Sistema de Gestión de Calidad y el seguimiento y medición de los procesos (revisión mensual de indicadores).

Área: Multimedia Design

Dicha área contempla dos puestos.

Puesto 1: Multimedia Designers

Tiene como objetivo diseñar tácticas comunicacionales multimedia que den respuesta a los requerimientos de los clientes.

Para cumplir ese objetivo y poner en práctica las estrategias, realiza diferentes acciones, tales como: diseñar isologotipos y sistemas de aplicación para los clientes y proyectos; diseñar y redactar los Folletos para los clientes; definir el Merchandising corporativo para los clientes; realizar el diseño editorial y encargarse del soporte de herramientas Web.

Puesto 2: Multimedia Designs Managers

Tiene como objetivo agregar valor a los clientes a través del diseño de aplicaciones Web y soluciones digitales.

Se encarga de: conducir y delegar los proyectos; diseñar y maquetar la Interfaz para Web, e-mails para E-MKT, CD Interactivos, Tours Virtuales, Banners y Presentaciones en Flash; definir la Identidad corporativa de los clientes, en base a información previa suministrada por el área de Marketing o por la empresa cliente y editar video y sonido.

Utiliza varios métodos y procesos de trabajo, tales como: planificar o diseñar estrategias comunicacionales multimedia y desarrollar sitios Web, aplicaciones multimedia e ideas y conceptualización para proyectos.

Área: Marketing

Tiene tres objetivos centrales:

- ✓ Lograr el mayor nivel de satisfacción en los clientes.
- ✓ Aumentar la penetración de mercado en nuevos segmentos y clientes.
- ✓ Desarrollar estrategias de comunicaciones integradas de alto impacto que posicionen a la empresa como líder en su sector.

Para lograr los objetivos y poner en ejecución sus estrategias realiza varias actividades:

- ✓ Decodificar y tabular datos.
- ✓ Realizar reportes y análisis de resultados que generen propuestas de mejora a la calidad del servicio brindado por la empresa.
- ✓ Identificar segmentos de mercado que presenten un potencial de ventas para los productos y servicios de la empresa. Detectar problemáticas.

- ✓ Colaborar en la apertura de canales de partners y generación de contactos de ventas.
- ✓ Asesorar y desarrollar estrategias de comunicación a clientes en áreas tales como: promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo y marketing viral.
- ✓ Gestionar y llevar a cabo las relaciones públicas, tanto en la realización de eventos como en la publicación en los medios.
- ✓ Desarrollar el contenido para presentaciones de propuestas a clientes o prospectos, sitios web y newsletters (propia o de clientes) y otra herramientas comunicacionales.

Los métodos y procesos de trabajo en los que se sustenta son: metodologías y aplicación de instrumentos para el monitoreo y medición de las actitudes y nivel de satisfacción de los clientes y estudios de mercado y del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Área: IT

Comprende tres puestos:

Puesto 1: IT Manager

Tiene dos objetivos principales: desarrollar productos y soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, y conducir y coordinar el equipo de trabajo del área en base a las necesidades de los clientes.

Sus actividades son: conducir y delegar los proyectos; armar la parte visual del proyecto, mediante aplicaciones Web y de escritorio; programación; investigación y desarrollo; administrar servidores y configurar los servicios y bases de datos para el correcto funcionamiento de los desarrollos y establecer el protocolo de comunicación.

Para cumplir con dichas actividades, utiliza dos métodos y procesos de trabajo: analizar el proyecto mediante el enfoque de los requerimientos del cliente y controlar el avance de los proyectos.

Puesto 2: IT Developer

El objetivo de éste puesto es desarrollar un producto o solución para satisfacer las necesidades de los clientes.

Está encargado de una serie de actividades, tales como: armar la parte visual del proyecto, mediante aplicaciones Web y de escritorio, de la programación y del establecimiento del protocolo de comunicación.

Los métodos y procesos de trabajo en los que se basa son: el análisis del proyecto mediante el enfoque de los requerimientos del cliente y la investigación y desarrollo.

Puesto 3: Data Base Analyst

Sus objetivos son: desarrollar un producto o solución para satisfacer las necesidades de los clientes y administrar bases de datos.

Lleva a cabo varias actividades, como: analizar datos provenientes del proyecto o de una fuente de datos externa; estructurar los datos asegurando la consistencia de los mismos y administrar servidores.

Los métodos y procesos de trabajo en los que se sustenta son:

- ✓ Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías.
- ✓ Analizar el proyecto mediante el enfoque de los requerimientos del cliente, analizando las tecnologías que pueden utilizarse para llevar a cabo el desarrollo.
- ✓ Documentar proyectos.

Área: Dirección

Sus objetivos primordiales son: definir la estrategia general de la empresa y conducir la empresa hacia el desarrollo y crecimiento continuo.

Lleva a cabo varias actividades que tiene la característica de ser esenciales para el funcionamiento de todas las demás unidades. Estas son:

- ✓ Elaborar las estrategias de negocios de la empresa a mediano y largo plazo.
- ✓ Definir políticas y acciones comerciales y de funcionamiento en general.
- ✓ Controlar que todas las áreas de las compañías funcionen correctamente.
- ✓ Coordinar equipos de trabajo.
- ✓ Elaborar Proyectos.
- ✓ Contactar y negociar clientes.

- ✓ Dirigir las reuniones de revisión por la dirección.

Área: Administración

Tiene dos objetivos principales: coordinar y ejecutar los procesos administrativos y contables de la empresa y asesorar a la Dirección en temas Administrativos-Contables.

Las actividades que realiza son meramente contables y financieras. Estas son: llevar la contabilidad de la empresa, liquidar los sueldos, pagar los servicios e impuestos, realizar la cobranza a clientes, realizar trámites frente a diferentes entidades y realizar las compras de la empresa.

Área: Account Manager

Tiene como objetivo coordinar los procesos internos para satisfacer las demandas del cliente respetando los estándares de tiempo y calidad.

Para ello lleva a cabo una serie de actividades, como: contactar a los clientes para ofrecer los servicios y/o conocer el avance de las diferentes propuestas y/o proyectos, para cerrar la propuesta, solicitar información y/o fidelizarlos; pedir los Brief y aquella información a los clientes para que se pueda empezar con el desarrollo del proyecto; armar y coordinar los grupos de trabajo y planificar los proyectos.

Los métodos y procesos de trabajo que utiliza son: contacto telefónico, solicitud de reunión, envío de información, negociación con los clientes y potenciales clientes; y seguimiento interno de los proyectos en función de los requerimientos del cliente y de las áreas de trabajo involucradas.

Políticas y procedimientos

Además de segmentar a la organización en diferentes áreas, para que cada una de ellas contribuya al logro de la visión y la estrategia global, Y2K Networks desarrolló su política de calidad y los procedimientos que se consideran claves para la operatoria de ciertas áreas. Todo ello con el fin de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 y lograr una gestión eficiente y eficaz.

Dichas políticas y procedimientos facilitan la ejecución eficaz de las estrategias.

La política de calidad, plasmada en el Manual de Calidad de la empresa engloba el compromiso de la Dirección de:

- Planificar y realizar las actividades comerciales, de administración, desarrollo y servicios, agregándoles valor para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
- Sustentar la mejora continua como prioridad de la gestión de la calidad, interpretando las expectativas de los clientes, reconociendo su valor y permaneciendo en contacto con sus intereses.
- Ofrecer servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.
- Trabajar con base en una cultura creativa, utilizando tecnología innovadora, aprovechando al máximo los recursos disponibles y planificando estratégicamente.
- Desarrollar un sistema de selección que permita conformar un excelente equipo de colaboradores, capacitados técnica y humanamente, con gran sentido de pertenencia; y generando una ventaja competitiva difícil de igualar.
- Capacitar y entrenar al personal a los efectos de motivarlo, de forma tal de lograr el máximo compromiso con la calidad, generando las condiciones necesarias para el trabajo en equipo.

El análisis que se realiza de la política de calidad tiene en cuenta lo que consideró la Dirección al definirla y si la misma puede ser utilizada para la mejora. Todo ello con el fin de relacionar la política de calidad del SGC con las distintas perspectivas del CMI y la propuesta de valor que debe ser definida para el desarrollo del Cuadro de Mando. Así, se puede decir que en la definición de la política de calidad de Y2K se ha considerado el nivel y tipo de mejoras necesarias para el buen desempeño organizacional (lo que se relaciona con la perspectiva de los procesos internos críticos), el grado deseado o esperado de satisfacción al cliente y su medición (perspectiva del cliente) y el desarrollo de las personas dentro de la empresa (perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Un error en su definición es el de no considerar aspectos financieros (necesidades y expectativas de otras partes interesadas), que formarían parte de la perspectiva financiera del Cuadro de Mando.

Cabe aclarar que la política de calidad es coherente con la visión y las estrategias que la Dirección ha definido.

Respecto al Sistema de Gestión de Calidad, a través del análisis de documentos, específicamente del Manual de Calidad de Y2K Networks, y de las entrevistas realizadas a los responsables de cada área, se relevó información acerca del mismo y del impacto que la certificación tuvo sobre cada sector de la empresa. Así, pudieron identificarse algunas deficiencias y beneficios de la implementación y el manejo del sistema.

Las deficiencias que tiene el Sistema de Gestión de Calidad de Y2K son las siguientes:

- ✓ No se establecen objetivos que consideren los aspectos financieros.
- ✓ La revisión por la dirección se realiza a intervalos planificados, pero a veces con el propósito es mantener la certificación y que la próxima auditoría no se detecten “no conformidades”. El Sistema sigue igual sólo cambian las metas para sostener la mejora continua.
- ✓ No se conoce cómo la empresa está gestionando sus procesos, satisfaciendo al cliente y cómo evaluar su impacto en los resultados de la organización (no se tienen establecidos indicadores).

Algunos beneficios que produjo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad son:

- ✓ Todas las áreas de la organización enfocan sus actividades hacia la máxima satisfacción del cliente.
- ✓ La política de calidad concuerda con y contribuye al logro de la estrategia global empresarial.
- ✓ El Sistema de Gestión de Calidad se utiliza como una buena herramienta para el seguimiento de la estrategia. Se realizan, a intervalos planificados, ciertas auditorías internas.
- ✓ Permite aplicar métodos para el seguimiento, y la medición de los procesos del sistema de gestión. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

En relación a los procedimientos, la empresa cuenta con un plan definido sobre cómo se debe actuar, funcionar y llevar a cabo las operaciones diarias dentro de la organización. Es decir, cuentan con un manual de procedimientos documentado en cada una de las áreas; el cual está plasmado en el Manual de Calidad de la empresa.

Los procedimientos son respetados en su totalidad por todas las áreas y revisados y actualizados continuamente.

Dichos procedimientos consiguen que los empleados realicen sus funciones de forma correcta y ordenada, lo cual permite ahorrar tiempos, ganar eficiencia, ahorrar dinero e implementar de forma eficaz y rápida las estrategias planteadas. Las funciones de cada una de las áreas, así como sus responsables, se encuentran perfectamente definidos y no tienden a confundirse.

Dentro de los procedimientos definidos por la empresa, se han encontrado varias acciones estratégicas que permiten llevar a cabo las estrategias tanto globales como funcionales. Una de estas acciones son las mediciones de satisfacción de los clientes.

Es una de las acciones estratégicas que realiza el área de Marketing para poder ejecutar sus estrategias funcionales y contribuir así a la estrategia global.

Este procedimiento tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes respecto al producto/servicio brindado, así como también para las mediciones periódicas de actitudes e imagen corporativa.

Existen dos modalidades básicas de medición de satisfacción de los clientes:

- Encuesta de satisfacción post-venta: El estudio es realizado con la finalidad de medir el nivel de satisfacción respecto a un servicio puntual brindado por la empresa, buscando comprender las causas y razones que explican el nivel alcanzado.
- Medición de actitudes e imagen corporativa: Esta investigación busca evaluar a un nivel general las percepciones que los clientes fueron formando durante un año respecto de la empresa, influenciados tanto por la relación laboral, así como también por referencias, trabajos realizados para otras empresa, acciones de comunicación emprendidas por la empresa, etc.

Los resultados obtenidos, son analizados por la Dirección con el fin de definir las acciones necesarias para optimizar el desempeño de la organización.

Gestión de recursos materiales. Asignación de recursos.

Otra de las acciones fundamentales que permite ejecutar las estrategias de Y2K es la asignación de amplios recursos a las actividades críticas. Esto se realiza con el fin último de lograr el éxito estratégico.

La gestión de recursos materiales tiene como objetivo determinar, proporcionar y mantener dichos recursos e involucrarlos en la satisfacción del cliente y del sistema de gestión de calidad y su mejora continua.

Abarca el mantenimiento de todos los recursos materiales propiedad de Y2K Networks que tengan relación o sean utilizados para el desarrollo, control y/o seguimiento de los proyectos y los inherentes al ambiente de trabajo

Los recursos materiales de Y2K, involucrados en la satisfacción de los requisitos del cliente, en el sistema de gestión de la calidad y su mejora continua se clasifican para su tratamiento en:

- Infraestructura: que abarca,
 - Los medios físicos – hardware (máquinas, equipos, herramientas, medios de transporte, edificio, mobiliario, equipos de comunicación) necesarios para el desarrollo de las actividades de los procesos productivos y procesos auxiliares o servicios de apoyo. Por servicios de apoyo se entiende el mantenimiento del hardware, del software, los servicios informáticos, etc.
 - Los medios lógicos – software (sistemas informáticos) necesarios para el desarrollo de las actividades de los procesos productivos y procesos auxiliares.
- Ambiente de trabajo: incluye las condiciones de trabajo, reglas y orientaciones de seguridad, equipos de protección, calor, humedad, luz, flujo de aire, higiene, limpieza.

Los recursos materiales que Y2K Networks utiliza para la ejecución de todas las tareas son determinados anualmente por cada área (cada área revela la necesidad de recursos para su propio sector), son adquiridos e incorporados a un Plan de Mantenimiento (se identifica responsable y frecuencia del mantenimiento). Cuando se realiza el mantenimiento a los mismos, se va siguiendo un check list en el que se indican los requisitos que debe cumplir cada recurso.

Gestión de los Recursos Humanos

Contratar a personas con habilidades y experiencia necesaria, para construir y fortalecer de manera consciente las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia, así como organizar el esfuerzo laboral, es otro de los aspectos que tiene gran importancia en el proceso de ejecución de la estrategia de Y2K Networks. Además, otro factor primordial para lograr las estrategias planteadas es el de motivar al personal para

perseguir los objetivos con eficiencia y, de ser necesario modificar sus deberes y conducta laborales para que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución eficiente de la estrategia.

Estos factores mencionados están englobados dentro de la gestión de personal de Y2K, la cual abarca desde la descripción y el perfil de puestos, pasando por los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación hasta el plan de carrera profesional.

Con el fin de gestionar a los recursos humanos y promover el crecimiento de la empresa a través del desarrollo de su personal, Y2K Networks desarrolló un plan de recursos humanos que contempla:

1. Descripción de puesto

Se encuentran establecidos en Y2K:

- ✓ Tareas y actividades que la persona deberá cumplir.
- ✓ Métodos y procesos que se deberán aplicar en el trabajo.
- ✓ Responsabilidad antes los superiores y autoridad ante los subordinados.

La descripción se basa en la HOJA DE FUNCIONES completa de cada puesto, la cual se constituye en el insumo principal de la descripción a partir de los objetivos, actividades y métodos y procesos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo.

2. Perfil de puestos

El perfil de puesto para la empresa Y2K Networks contempla:

- ✓ Requisitos intelectuales (conocimiento, experiencia, adaptabilidad, iniciativa y aptitudes).
- ✓ Requisitos físicos (concentración visual, destreza o habilidad).
- ✓ Responsabilidades (por materiales, equipos, valores, contactos e información confidencial).

3. Evaluación de desempeño

El método seleccionado para evaluar el desempeño es el de Escalas Gráficas, donde se presenta un formulario de doble entrada que especifica, por un lado, los factores de evaluación del desempeño y por otro, los grados de variación de tales factores definidos para cada empleado.

Una vez realizada la evaluación, se estipula la devolución de la misma a través de una entrevista con el subordinado, a fin de que éste se interiorice de la percepción de su desempeño, se puedan reducir discrepancias y finalmente, se puedan acordar las condiciones necesarias para el mejoramiento del trabajo.

4. Reclutamiento, selección e inducción del personal

Reclutamiento

En el caso de Y2K Networks, éste proceso comienza con la detección de la necesidad de un puesto, ya sea por un requerimiento específico de la organización frente a las demandas del mercado y clientes o bien, por una necesidad detectada por algún miembro de la organización para desarrollar su área de trabajo.

Una vez identificadas las necesidades y requisitos se realizan los análisis correspondientes al puesto, basados en la conjunción de la descripción del puesto y el perfil de puesto.

Método de reclutamiento

En lo que se refiere a los diferentes métodos de reclutamientos, estos son internos o externos. En ambas alternativas se evalúa la viabilidad teniendo en cuenta diferentes factores, como disponibilidad, costo de oportunidad y costo asociado.

- *Reclutamiento interno:* al ser una organización horizontal, no existe lo que se denomina generalmente promociones, sino más bien existen movimientos laterales donde se busca que las personas desarrollen nuevos conocimientos dentro de la organización. Este tipo de desarrollo se logra mediante capacitaciones al personal, brindada por otros miembros de la organización o bien, mediante una tercerización de la capacitación.
- *Reclutamiento externo:* en lo que se refiere al reclutamiento externo, en una primera instancia se realiza una búsqueda en “la bolsa de trabajo” del personal potencial que tiene Y2K Networks. Por otro lado, se determina que instituciones brindan los conocimientos requeridos para el puesto. Para estos dos pasos, se han desarrollado planillas con las características pertinentes, tanto de las personas como de las instituciones.

Otra modalidad de reclutamiento es mediante la inscripción en bolsas de trabajo vía Internet, lo que permite tener otra forma de acceso a posibles candidatos.

Selección del Personal

El proceso de selección se realiza a través de diferentes etapas:

- 1) Recepción preliminar de solicitudes
- 2) Entrevista de selección
- 3) Verificación de referencias y antecedentes
- 4) Administración de exámenes
- 5) Evaluación médica
- 6) Entrevista con el supervisor
- 7) Descripción realista del puesto
- 8) Decisión de contratar

Inducción

Se realiza a través de diferentes etapas:

1. Introducción a Y2k Networks: en donde se le informan datos de la organización; modalidad de trabajo en las diferentes áreas, objetivos y funciones de cada una de ellas; presentación de casos de éxito; descripción de proyectos actuales y futuros y demás datos pertinentes.

2. Normas de seguridad: en esta instancia se confecciona el contrato de confidencialidad.

3. Introducción del nuevo miembro: Una vez realizada la presentación formal de la empresa, se lleva a cabo la presentación del nuevo integrante de la organización a las demás personas de la empresa, informando qué trabajo realizará y quién será su responsable. Al mismo tiempo se hace una distinción de las diferentes áreas y quienes la componen.

Por último, se lo introduce en su espacio físico de trabajo, proporcionándole la hoja funcional del puesto para que logre interiorizarse en el mismo.

4. Capacitación

Este proceso comienza con la detección de la necesidad de capacitación, ya sea por una demanda externa, clientes; o bien por una demanda interna, por nuevos desarrollos y/o desarrollo de personal.

A partir de allí se analizan cuales son los requerimientos de la capacitación y una vez determinados, se evalúa qué tipo de capacitación será más conveniente de acuerdo a factores tales como disponibilidad de horarios, costo de capacitación (ya sea interna o externa), nivel de conocimiento y costo asociado.

5. Plan de Carreras

En este marco Y2K Networks se compromete a brindar apoyo al personal:

- *Apoyando ideas y proyectos propuestos por el personal* siempre que de algún modo el beneficio se pueda asociar a la empresa no sólo en términos productivos, sino además en términos de bienestar y motivación propia del empleado.
- *Apoyando iniciativas* del personal que tengan relación directa con el trabajo.
- *Apoyando a los empleados* a través de el aporte de capital para desarrollo del personal.

Respecto a los incentivos y recompensas, el responsable de recursos humanos de la empresa tiene la política de vincular los mismos directamente con el logro de objetivos de desempeño y con la buena ejecución de la estrategia.

Respecto al Plan de Incentivos, el mismo está siendo actualmente desarrollado por el área de Recursos Humanos, aunque el plan de Recursos Humanos actual igualmente contiene una sección que contempla diferentes incentivos. Los incentivos tienen que ver con una cuestión económica y con la capacitación (desarrollo de la persona). Se tiene un sistema de premios semestrales. Si se cumplen los objetivos de la empresa, los mismos se dan en dos modalidades: vacaciones extras o una suma de dinero. Eso se realiza en función de los objetivos planteados. Además, se tiene un porcentaje de ventas para la gente de comercial (varían entre el 2 y 20 %).

Respecto a los objetivos dentro del área, existe un objetivo propio que tiene que ver con los recursos humanos de cualquier empresa que Y2K adopta también como propio, que es el de mantener el desarrollo y a la plantilla de trabajadores conforme, dándoles los

medios para que trabajen de la mejor manera. Por otro lado, existen los objetivos plasmados en el manual de calidad, que deben ser cumplidos para asegurar el sistema de calidad.

Respecto a los indicadores que miden la gestión de los recursos humanos, están planteados en dos herramientas: la evaluación de desempeño y la evaluación del clima interno (semestrales ambas). Se analizan las horas de trabajo, la comunicación del empleado, si se siente satisfecho. La evaluación de desempeño es del jefe al supervisado y se divide en variables que se cuantifican en números. Las encuestas de clima interno son de carácter cualitativo. En la evaluación de desempeño se evalúa: responsabilidad, cooperación y actitud, iniciativas, producción, calidad, creatividad, conocimiento del trabajo. Todas ellas se cualifican y luego se enumeran.

Cabe aclarar que se han identificado las familias de puestos claves para los procesos, así como también las competencias, habilidades y formación del personal necesaria para mejorar el desempeño de dichos procesos. Dichos puestos y competencias claves se encuentran sistematizados en la descripción de puesto y el perfil de puestos, dentro del manual de calidad.

Y2K Networks cuenta con personal especializado y con alto nivel de formación para cada una de las áreas que la componen. Los recursos humanos se caracterizan por ser flexibles ante los cambios que se van produciendo en la empresa y permiten la implementación de esos cambios de forma rápida y eficiente.

Tanto el Director como el responsable de recursos humanos consideran que la capacitación y la retención de talentos son esenciales para el logro de la estrategia. Esto se debe a que la retención de talentos es complicada ya que, como la empresa es una PYME, no puede competir en términos de dinero con las empresas grandes del mercado, por lo que la capacitación es esencial para lograrlo.

Procesos internos claves

Otro de los factores de suma importancia para que se ejecuten las estrategias de Y2K es la identificación y puesta en marcha de los procesos claves. Es decir, emplear las mejores prácticas (procesos) para desempeñar las actividades comerciales básicas.

Los procesos de Y2K Networks se dividen en procesos centrales y procesos soporte. En la figura 2 se presenta el esquema de los procesos y las interacciones entre los mismos.

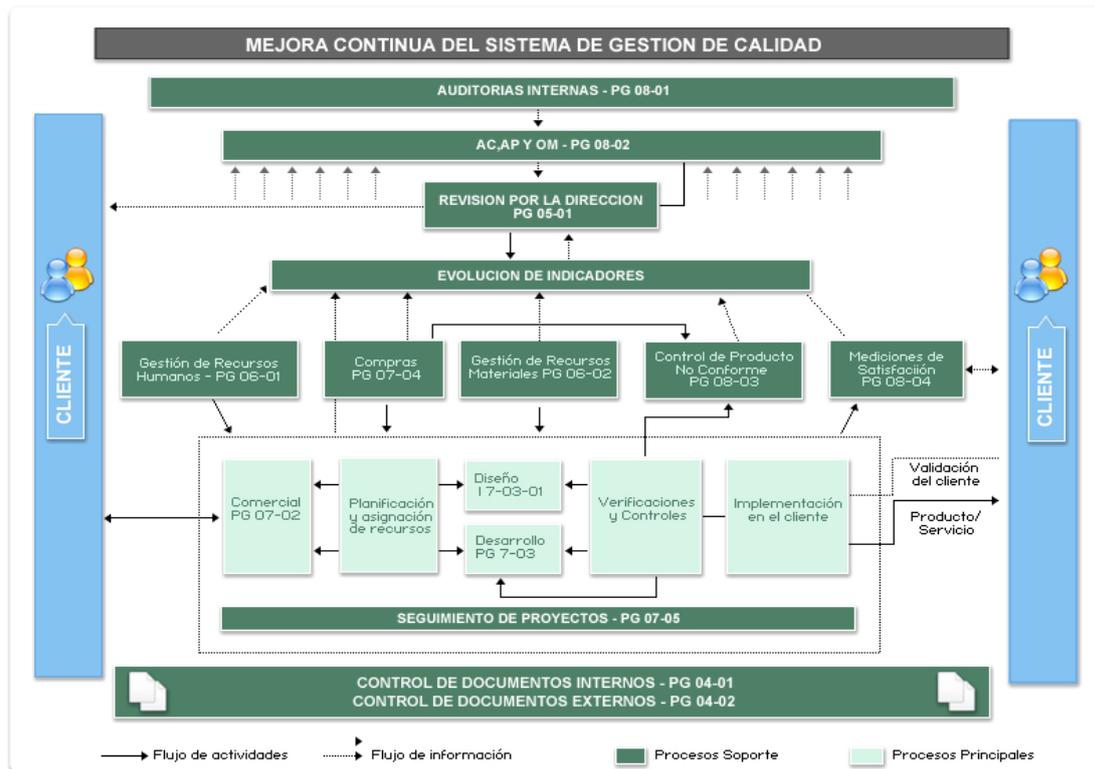


Figura 2. Procesos clave, procesos soporte y su interrelación.

Los procesos internos críticos están claramente identificados y son: Comercial, Diseño y Desarrollo del producto.

Las áreas claves que desarrollan dichos procesos críticos son: Comercial, IT (Investigación y Desarrollo) y Diseño (Multimedia Design).

A continuación se detallan dichos procesos internos, a los cuales se considera *críticos* porque repercuten directamente en el proceso de ejecución de la estrategia corporativa, en el desempeño global de la empresa y en el logro de la visión organizacional.

1. Proceso Comercial

Este proceso describe la manera en que Y2K Networks comercializa sus productos/servicios.

Este proceso abarca las siguientes *actividades*:

- *Contactar al cliente y relevar necesidades*

Se contacta con el cliente vía teléfono, mail u otro medio con el fin de fijar una fecha de reunión. Dicha reunión tiene como objetivo conocer al cliente, hacer conocer a Y2K y determinar en forma general cuáles son los requisitos del cliente.

- *Conformación del Brief de requisitos del cliente*

Se envía vía mail al cliente el/los brief de relevamiento de necesidades. Luego el cliente devuelve dichos documentos completos.

- *Armar grupo de trabajo*

Se arma un equipo de trabajo para el proyecto, el que deberá estar formado por personal de diferentes áreas.

- *Confeción, ajuste y envío de propuesta*

El equipo designado se reúne el día definido y procede al análisis de los requisitos del cliente de acuerdo a los cuales se determinan los objetivos del proyecto y el alcance del mismo. Una vez determinados los objetivos y acotado el alcance se hace una estimación del tiempo, costo y recursos necesarios para cumplirlos; datos con los cuales se completa la “Propuesta Comercial”.

Luego se envía la propuesta al cliente para su aprobación (en algunos casos la propuesta incluye una Demo de lo que se va a hacer para evitar crear falsas expectativas en el cliente)

- *Revisión de propuestas no aceptadas (versionado)*

En el caso de que la propuesta sea observada por el cliente, el grupo de trabajo procede al análisis de los cambios solicitados. Si los cambios propuestos por el cliente no exceden el alcance presupuestado, entonces se hace un ajuste y se envía al cliente la propuesta modificada.

- *Propuestas aprobadas*

Cuando se cuenta con la aprobación formal de la propuesta:

- En el caso de proyectos que involucren a más de cinco personas del área de desarrollo proyectos o cuya duración exceda los 2 meses; se da de alta al cliente en Customer Relationship Management (CRM) creando un nuevo usuario donde el cliente deberá subir toda la información necesaria para el proyecto así como todas las inquietudes, observaciones y modificaciones que se presenten.

- En el caso de proyectos que involucren menos gente o cuya duración sea menor que los mencionados, las comunicaciones con el cliente se realizan vía mail o teléfono.

Se genera una nueva carpeta en el Server, en la cual se guardan todos los documentos e información relacionada con el cliente en cuestión.

Luego se completa la “Planilla de planificación”, en la cual se detallan, entre otros, los plazos pactados con el cliente.

▪ *Seguimiento de la gestión comercial mediante Pipeline*

El seguimiento de la gestión Comercial (cartera de contactos, estado de propuestas) se lleva a cabo mediante una herramienta del Office Live Workspace denominada Pipeline. Dicha herramienta lleva un seguimiento de los contactos y de las acciones emprendidas con los mismos según las siguientes etapas: *Prospección*: contactos seleccionados como fuentes de oportunidades y en los cuales se han detectado oportunidades de negocio. *Calificación de la oportunidad*: prospectos contactados para la determinación de la existencia o no de una oportunidad y para relevar problemáticas. *Desarrollo de la oportunidad*: prospectos a los cuales se les ha diagnosticado una solución ajustada al problema planteado. Se lleva un seguimiento de las propuestas pedidas por cliente. *Ajuste de la propuesta*: prospectos a los que se les ha presentado una propuesta conteniendo el alcance y presupuesto específicos para la solución seleccionada. *Cierre del negocio*: prospectos con los cuales se ha concretado la ejecución o no del servicio presupuestado. Para esto se lleva un seguimiento de las propuestas ganadas en función de las presentadas.

Toda la información proporcionada por ésta herramienta es el input para el cálculo de los indicadores relativos a la Gestión Comercial, los que son tratados en reuniones periódicas con la Dirección.

2. Proceso de Diseño y desarrollo de productos

Diseño

Este proceso incluye la definición y elaboración de los productos o servicios.

Abarca desde la comunicación de que la propuesta al cliente fue aceptada hasta la aprobación y validación del producto o servicio por parte del Cliente.

Análisis

Una vez que la propuesta presentada al cliente fue aceptada se comienza con una etapa de Análisis, que se realiza en forma paralela al diseño del producto/servicio. Para comenzar con esta actividad se consulta información acerca de:

- Requisitos del cliente establecidos en los briefs de requisitos del cliente.
- Requisitos legales y reglamentarios.
- Investigación sobre tecnologías disponibles (del cliente).
- Proyectos anteriores similares (realizados al cliente).

Luego de revisar y asegurarse que están completos los puntos mencionados se define:

- Diagrama de casos de uso y descripción.
- Lenguaje de Programación y base de datos a utilizar.
- Diseño de Base de Datos.
- Plataforma a utilizar.
- Check List para control interno.

Desarrollo

Teniendo en cuenta los datos del análisis se comienza a desarrollar el producto solicitado.

- Maquetado del Proyecto (si existe un diseño y este es web)
- Programación del proyecto.
- Controles de funcionamiento en base a requerimientos (funcionales y no funcionales).

Controles internos (Revisión y verificación)

En las etapas adecuadas del desarrollo, se lleva a cabo un control interno para evaluar la capacidad del producto/servicio para cumplir los requisitos de entrada, identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Este control es realizado utilizando un Check list de control interno, en el cual están determinadas las cuestiones a tener en cuenta para evaluar en qué medida los resultados del desarrollo cumplen con los requisitos establecidos.

También se pone a prueba el proyecto utilizando los USE CASE (describen la funcionalidad del sistema independiente de la implementación) definidos para el proyecto en cuestión, los cuales permiten determinar si el proyecto en desarrollo cumple con la funcionalidad prevista.

Testing del cliente

Una vez implementados y controlados todos los cambios necesarios para adecuar el producto / servicio se prueba el mismo en el cliente. Para esto se envía por correo electrónico una demo de lo solicitado, una dirección por medio de la cual pueden acceder al producto para su prueba o se presenta el producto directamente en el cliente, solicitando la conformidad formal del cliente mediante un mail de conformidad.

Implementación en el cliente y validación

Consta de la instalación definitiva del producto / servicio en el cliente o del envío del producto final al cliente para su uso.

La validación del cliente es gestionada por el área de Marketing mediante una encuesta de satisfacción, como hemos mencionado anteriormente.

Cierre del Proyecto

Finalizada la implementación definitiva en el cliente, se comunica vía mail a todas las áreas de la empresa la finalización del proyecto para darle el correspondiente cierre al mismo.

Productos

Para poder cumplir su visión, estrategias y objetivos tanto departamentales como globales Y2K Networks comercializa una serie de productos y servicios que se encuentran comprendidos en cinco categorías: Móvil, Interactividad, Internet, Digital Signane y Corporate.

1. Móvil

1.1 Portales y Aplicaciones Móviles

Los portales Wap y las aplicaciones móviles generan una forma alternativa de canal de comunicación utilizando como mayor beneficio el uso del teléfono móvil como medio.

Los posibles aplicativos que pueden ser desarrollados son: intranet y extranet corporativa, sitios Web adaptados a móviles, sistemas de consulta online, juegos, etc.

1.2 Bluetooth/Proximity Marketing

Y2k Networks es proveedor de tecnología y servicios que permiten comunicaciones basadas en la proximidad utilizando como canal el teléfono móvil por medio de tecnologías inalámbricas de corto alcance como Bluetooth, Wi-Fi y NFC.

A través de los Puntos de Acceso (Antenas), el sistema detecta los modelos de dispositivos móviles adaptando, automáticamente, los contenidos según el tipo de equipo y el tamaño de pantalla del receptor, para la óptima visualización del envío.

1.3 SMS/MMS Gateway

La plataforma para envío y recepción de mensajes cortos de texto (SMS) y mensajes multimedia (MMS) se realiza a través de una pasarela (Gateway) conectada a los principales proveedores de telefonía móvil que posibilita una comunicación bidireccional e inmediata con los clientes de la empresa, desarrollando estrategias de comunicación pull o push según la necesidad de la acción.

2. Interactividad

2.1 Tabletas, Mesas o Barras Interactivas

Mesas o Tabletas diseñadas con una superficie que permite proyecciones multimedia, animaciones o aplicaciones informativas o comerciales.

Las proyecciones varían por la proximidad o contacto de manos y cualquier elemento sobre la superficie de la tableta interactuando con lo que la empresa quiera.

2.2 Terminales o Kioskos de Autogestión

Las terminales de autogestión o self-service es una plataforma con un sistema de interacción diseñado para facilitar la gestión automática o asistida de una manera simple e intuitiva para la gestiones de negocios o información.

Los clientes pueden con estas herramientas pagar sus cuentas, participar de promociones, obtener información sobre la productos, evacuar dudas, realizar consultas y demás.

2.3 Identificación Digital

Se trata del reconocimiento de una persona mediante un objeto (tarjeta, pulsera, etc) o huella digital. Así, se puede detectar a la misma sobre un lugar preciso o zona

haciéndolo interactuar, lo cual sirve para determinar y verificar la identidad de la persona, utilizándola en diferentes aplicaciones de marketing, como: sistemas de fidelización, CRM, acciones promocionales, sistemas de autogestión y toda aplicación en donde se requiera determinar con precisión y certeza la identidad de una persona.

2.4 Vidrieras o Escaparates Digitales

Existen dos opciones para darle vida y atracción a las vidrieras o escaparates de un local:

1.- Tecnologías de proyección holográfico o de alto contraste que solo informativas o publicitarias.

Las proyecciones pueden consistir en personajes, objetos, figuras u otros conceptos que acompañarán el andar de los transeúntes y responderán a sus movimientos.

2.- Proyecciones interactivas para las personas que pasan por escaparate o presionan sobre él.

Los escaparates pueden ser aprovechados para transmitir contenido e información de manera interactiva a los clientes. Esto se logra a partir de la conversión de la vidriera del comercio en un espacio táctil, en el cuál los usuarios atravesarán por una experiencia mientras se informan y entretienen navegando el contenido con solo apoyar su dedo sobre el vidrio.

2.5 Pisos Interactivos

Es posible transformar una superficie convencional en un área dinámica e interactiva, interviniendo conceptualmente el espacio y creando una comunicación de alto impacto. Esta herramienta capta la atención de manera exclusiva sobre el mensaje publicitario e informa de manera innovadora.

La solución para pisos se instala en cualquier lugar de paso y permite a las personas cambiar las imágenes y las proyecciones en el suelo utilizando como dispositivo de interacción su propio cuerpo, ya sea pisando el escenario virtual o pasando sus manos sobre él.

2.6 Paredes Interactivas

Es posible transformar una pared normal en un área dinámica e interactiva, otorgándole valor y aprovechando la superficie para comunicar un gran abanico de contenidos publicitarios.

3. Internet

3.1 Desarrollo Web

Y2k Networks diseña y programa espacios webs acordes a las necesidades comunicacionales y de mercado de cada empresa, utilizando la tecnología al servicio de la generación de negocios y captación de nuevos clientes.

Desarrolla espacios web autoadministrables, plataformas de comercialización, sistemas de intercambio de archivos, blogs y video sharing.

3.2 Marketing Viral

Es una pieza publicitaria o un comercial sugerente que utiliza el efecto del "boca en boca" a través de los medios electrónicos. Aprovecha internet y los modernos servicios de telefonía para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente e invita a reenviar el anuncio a sus conocidos.

3.3 Email Marketing

Y2K Networks colabora con mejoras en la gestión del marketing "one to one" de una compañía, haciendo uso del e-mail como una poderosa herramienta de comunicación. El servicio de envío de e-mails permite que las piezas lleguen al correo electrónico de clientes, contactos o proveedores de una forma controlada y con una apariencia tal que evite ser confundido con una cadena de spam, tanto por los filtros de las casillas electrónicas como por los destinatarios del correo.

3.4 SEO - Optimización de Sitios Web

SEO (Search Engine Optimization) es un grupo de acciones para optimizar y lograr una mejor posición de los sitios Web en las primeras páginas de búsqueda.

La posición lograda en los resultados de búsqueda no es producto de un pago a los buscadores, sino que será alcanzada en función de la densidad de palabras dentro del texto en la Web, títulos, vinculación con otros sitios, programación, entre muchos factores más.

3.5 SEM - Marketing en Buscadores

El SEM (Search Engine Marketing) permite publicitar el sitio Web de la empresa en los resultados de búsqueda en el mismo momento en el que los usuarios están demandando los servicios o productos que comercializa la marca.

3.6 Publicidad Contextual

Esta estrategia consiste en integrar “avisos publicitarios” de la empresa en páginas Web con un contenido específico y segmentado por su temática. La empresa puede seleccionar sitios que sean de interés por su estrategia o estén relacionados con los productos o servicios que comercializa y publicar avisos adaptados al perfil de los visitantes de los mismos.

3.7 Robot de WL Messenger

La herramienta permite entablar un diálogo directo y personal con los clientes mediante un canal habitual y simple como es WL Messenger. Por una dirección de contacto que agregan a su servicio de mensajería, estos podrán interactuar con información de la empresa sin necesidad de acudir a otro canal.

3.8 Herramientas de Negocios On Line

Y2K Networks posee herramientas de tecnología informática para realizar transacciones vía internet, mejorar las relaciones comerciales entre empresas, cadenas de

aprovisionamiento, mercados verticales y un amplio rango de posibilidades vinculadas a la comercialización y comunicación on-line.

3.9 Marketing de Redes Sociales

Es un medio de participación online donde las noticias, fotos, videos y los podcast son hechos públicos en Webs de social media a través de envíos de noticias.

Normalmente esto está acompañado de un proceso de votación para hacer que estos envíos se vuelvan "populares"

El Social Media Marketing y Social Media Optimization (Marketing y Optimización de Medios Sociales) consisten en utilizar las redes sociales y participar para promocionar un Sitio Web, producto, servicio, blog, etc.

4. Digital Signage

Digital Signage es una plataforma que permite administrar contenido de videos publicitarios de canal de TV IP corporativo en una red de pantallas en puntos de ventas, de manera remota e individual y controlada de forma centralizada. De esta manera puede actualizarse el contenido de manera local, nacional o internacional, donde quiera que el auspiciante se encuentre de una manera simple, global y personalizada.

5. Corporate

5.1 CALL CENTER 2.0. Contact Center Dinámico

Y2k Networks posee un grupo de profesionales y soluciones tecnológicas para cubrir las necesidades de comunicación que requieren los clientes que demandan atención 360° (integración de la plataforma de software actual y de comunicación de telefonía tradicional a los nuevos canales digitales y plataformas de atención al cliente)

5.2 CCI Software para Contact Center

CCI es una solución de software desarrollada para cubrir todas las necesidades operativas de un Contact Center.

Contact Center Integration (CCI) es un grupo de módulos de software que se integran y personalizan para cada necesidad particular que tenga una Empresa o Call Center de Outsourcing.

Infraestructura

La infraestructura organizacional tiene impacto sobre el papel estratégico que debe desempeñar cada área. Por lo tanto, dicho aspecto es tenido en cuenta ya que influye directamente en la ejecución de las estrategias tanto globales como funcionales.

A través de la observación se detectó que Y2K Networks cuenta con la infraestructura tecnológica y los equipos necesarios para que todos sus empleados realicen su trabajo.

Las áreas en las que es indispensable una infraestructura adecuada (escritorios, computadoras y sus accesorios, sillas cómodas, buena iluminación, etc.) son las áreas de Diseño (Multimedia Design) e Investigación y Desarrollo (IT). Las mismas se encuentran ubicadas en lugares estratégicos con el fin de que las condiciones de trabajo sean las mejores. Dichas áreas, así como también los demás sectores de la empresa, cuentan con las herramientas necesarias para realizar eficazmente su trabajo.

La empresa cuenta con pocos empleados y con una estructura simple lo cual, sumado a la infraestructura edilicia que posee la empresa, hace que todas las áreas estén ubicadas en un mismo sitio o habitación, permitiendo ello, una comunicación fluida entre todos los sectores y un clima organizacional más amigable.

Existe, dentro de la empresa, una sala de reuniones que es utilizada para comunicar decisiones al personal (en forma grupal o individual), para mantener reuniones con personas que no son parte de la plantilla de la empresa, etc. Además, cuenta con los espacios de sanidad y cocina para el servicio permanente al personal.

Respecto al diseño interno de la empresa, el mismo es moderno y se resaltan los colores que la empresa ha elegido para su logotipo.

La limpieza caracteriza al espacio en el que se trabaja, aunque el orden no se respeta en su totalidad debido a que todos desarrollan sus funciones en el mismo sector.

Dirección y liderazgo interno

Un aspecto sumamente importante en el proceso de ejecución de la estrategia es el estilo de dirección y liderazgo que emplea el Director. Esto es necesario de analizar ya que la

forma en que el Director dirige y lidera a sus empleados repercute en la manera de llevar adelante y mantener las mejoras en la forma de ejecutar la estrategia.

El Director General se caracteriza por tener un estilo de liderazgo más orientado a los empleados que a las tareas. Tiende a establecer relaciones amigables con los empleados, donde impera la confianza, el respeto y suele dejar que éstos participen en el proceso de toma de decisiones. Las decisiones son tomadas en base a la razón y la experiencia personal del mismo, pero siempre con la opinión de los empleados (presenta un problema, escucha sugerencias, opiniones y en base a la información con que cuenta toma una decisión). Este clima mantiene motivado al personal y crea un clima laboral excelente.

Comunicación Interna y Externa

Otro aspecto importante en la ejecución de la estrategia es la comunicación tanto interna como externa, de allí surge la necesidad de analizar éste factor dentro de Y2K Networks.

Según lo expresado por uno de los entrevistados, la comunicación dentro de Y2K es “básica”. La estructura permite tener un contacto directo y fluido ya que todos los recursos humanos se encuentran en la misma oficina y la disposición geográfica no es un problema.

Existen medios internos esenciales como el correo electrónico. Se maneja mucha información interna por lo que la empresa cuenta un sistema de backup. Se tiene un blog interno donde se sube información por área. Existen también teléfonos y cartelera interna con una función esencialmente social.

La comunicación con el superior –ya sea formal o informal- es muy buena. Esto se observó a través de las reuniones que el personal tiene constantemente con el Director, en el que tratan temas como: operatoria de la empresa, cambios que surgen a diario, información sobre nuevos proyectos, establecimiento de nuevos objetivos, etc. Las reuniones son un medio de mantener informado al personal y también al Director General. Esto permite que el Director comunique las estrategias y controle su proceso de ejecución.

Respecto a la comunicación externa, no hay aún una estrategia de comunicación escrita, programada y planificada de la institución hacia el exterior, para posicionar a la empresa en el mercado y en sus públicos objetivos. Esto se debe en parte a la corta vida de la

empresa y a la falta de personal que tenga por función exclusiva la comunicación comercial e institucional de la organización hacia el exterior.

Entre los medios que utiliza la empresa para comunicarse se encuentran: la página Web, la participación en ferias, los posicionamientos en Google, charlas en universidades de la ciudad de Córdoba, charlas vía telefónica con los clientes, etc.

Cultura, Clima y Motivación

En Y2K Networks se tiene por objetivo crear una cultura empresarial y un clima laboral buenos que conduzcan a una eficiente ejecución de las estrategias. Además, tanto el Director como los empleados, consideran que la motivación para perseguir los objetivos es un factor fundamental para el mejor desempeño organizacional y para lograr el éxito estratégico.

A través de las encuestas realizadas a todo el personal de la empresa, se relevó información meramente cualitativa acerca de la cultura, el clima y la motivación organizacional.

El personal percibe que hay confianza en los subordinados, que generalmente sus ideas son tomadas en cuenta y que la responsabilidad de lograr los objetivos descansan en casi toda la organización. El personal participa activamente en la toma de decisiones ya que el director toma las decisiones previa consulta a los empleados. Se escuchan y tienen en cuenta las sugerencias, dependiendo del asunto a decidir.

Perciben que hay un cierto grado de interacción para lograr los objetivos de la organización y que la comunicación fluye de arriba hacia abajo y viceversa. También la comunicación se da horizontalmente. Las relaciones interpersonales son muy buenas, lo cual resulta en un clima organizacional agradable y cómodo. El trabajo en equipo es otra característica de la empresa.

Respecto a los incentivos, el personal considera que los mismos se llevan a cabo a través de reuniones sociales y agasajos; escuchando aportes; generando un ambiente cómodo y agradable para el trabajo; mediante el reconocimiento al logro, mérito y responsabilidad y a través de las mejoras en la remuneración. En relación a la remuneración, la mayoría de los empleados percibe que no está bien remunerado su trabajo. Consideran que el salario no lo es todo y que existen otros factores en la empresa que los compensan, tales como: buenas relaciones con sus compañeros, buen

clima laboral, trabajo en equipo, etc. En contraste, todos coinciden en que el aumento de sueldo es un incentivo que motiva a trabajar más.

Respecto al tipo de liderazgo, los empleados definen al Director como un líder enfocado en los empleados. Perciben que el Director no facilita constantemente el entendimiento de las metas y la estratégica; aunque realiza esfuerzos para que las mismas se comuniquen a toda la organización. Respecto a los objetivos, el personal coincide en que los mismos se comunican constantemente y que en ciertas ocasiones participan de su establecimiento. Consideran que los objetivos de su área están ligados con la visión y que los esfuerzos realizados están alineados a la consecución de la estrategia global.

Respecto a la infraestructura, la misma tiene un efecto positivo en el clima organizacional. El hecho de que el espacio físico sea acotado hace que los empleados se sientan más unidos y que la interacción social sea constante. La condición física de los equipos que utiliza el personal se encuentra en buenas condiciones. El ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal ya que, existen metodologías de trabajo creativas, existe buena ergonomía y las instalaciones en general son las adecuadas.

V. Control del desempeño y ajustes correctivos

Como última instancia se analiza el control que Y2K Networks hace sobre el desempeño organizacional, sobre el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las estrategias.

De lo observado en el proceso de diagnóstico de la empresa, se concluye que el control que la misma implementa es insuficiente y no lo hace de forma constante sino que el control de la estrategia es una tarea intermitente. Así, no se pueden tomar decisiones correctas acerca de si se debe mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia corporativa y las estrategias funcionales. Esto hace que el plan estratégico no pueda ajustarse tanto a las condiciones competitivas de la empresa, a los avances externos nuevos, al progreso de la empresa y a las metas de desempeño.

No se realiza una evaluación periódica de la estrategia por lo tanto se dificulta la determinación de aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse.

Debido a que Y2K Networks ha implementado un sistema de calidad, existen ciertos controles que se realizan a plazos pautados por la Dirección. Estos son:

1. Auditorias Internas

Es un procedimiento que tiene como objetivo controlar el desempeño del sistema de gestión de la calidad, con el fin de determinar su adecuación y efectividad. Esto permite controlar el proceso de ejecución de las estrategias tanto globales como funcionales.

Para realizar las auditorias, previamente se conforma una Lista de Verificación que contiene los puntos que se deben auditar. Estos puntos son lo que se revisan durante la auditoria., y frecuentemente son:

- El acceso de los auditados a los documentos del sistema de calidad y necesarios, su estado de revisión, su integridad y su condición de ejemplares controlados
- Grado de conocimiento de los documentos / procesos aplicables
- Evidencias de la implementación de los documentos del sistema de gestión de la calidad, de su adecuación y efectividad.
- Oportunidades de mejora.

Luego de realizada la auditoria, se prepara un informe, analizando las evidencias objetivas recogidas. Se destacan en primer término los aspectos positivos de la auditoria y luego las no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora identificadas y las evidencias objetivas que las respaldan. Luego, esto se comunica al área auditada con el fin de comunicar los resultados y que se realicen las correcciones necesarias.

2. Acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora

Y2K Networks plantea mejorar su desempeño, diligenciar los cambios y realizar mejoras útiles a través de la investigación, análisis, implementación y seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.

Dichas Acciones Correctivas, Preventivas y/o Oportunidades de mejora tienen su origen en:

- Resultado de auditorias internas y externas
- Detección de no conformidades repetitivas o graves
- Resultados de revisiones por la Dirección
- Resultados de mediciones de grado de satisfacción (mediante encuestas)
- Reclamos y sugerencias de clientes
- Identificación de oportunidades de mejora

- Evolución de los Indicadores de desempeño
- Incumplimiento o ineficacia de acciones correctivas y/o preventivas implementadas
- Otras

Además, al detectarse una no conformidad (ya sea en productos, servicios o procesos) la Dirección y las áreas involucradas identifican dichas no conformidades y las tratan a fin de evitar efectos no intencionales. Este procedimiento es aplicable a todas las no conformidades detectadas por la organización, a través de las verificaciones y controles llevadas a cabo en las diferentes etapas del proceso.

Todo el personal (Detector) es el responsable de identificar, segregar cuando sea posible y documentar las no conformidades que detecta.

Una vez detectada la no conformidad se evalúa el impacto de la misma sobre el producto / servicio / proceso y se define la acción inmediata a implementar.

Por último, se verifica el cumplimiento y eficacia de la acción tomada (eliminación de la no conformidad).

3. Seguimiento de proyectos

Tiene como objetivo lograr la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los proyectos a través del seguimiento y control de los mismos. Abarca desde la aceptación por parte del cliente de la propuesta presentada hasta la entrega del producto o servicio. Es decir, la finalización de la propuesta.

Luego de definido el equipo de trabajo y la división y asignación de tareas para el cumplimiento de la propuesta/proyecto aceptada/o por el cliente, se realiza un control o seguimiento del mismo en función de la concreción de las tareas planificadas contemplando principalmente los plazos de ejecución. Existe un plan para cada proyecto con las tareas a realizar y los plazos de ejecución previstos de cada una de ellas. El seguimiento de estas tareas se realiza en función a la planificación (Mediante el gestor de tareas) realizada al momento de la formación del grupo de trabajo. En la misma, teniendo en cuenta el desarrollo de las distintas etapas del proyecto, se estipulan tiempos de concreción y se sigue el cumplimiento de los mismos.

En el caso de que no se haya podido cumplir con los plazos definidos se analizan las causas por las cuales el trabajo se retrasó o no se pudo concretar.

En función de los incumplimientos detectados, sean estos de los plazos de entrega o de la calidad de las piezas, se dejan asentadas las acciones correctivas implementadas, ya que las mismas son tenidas en cuenta para la definición de los plazos de entrega o los alcances de los proyectos futuros similares.

Una vez entregado e implementado el proyecto en el cliente se realiza un seguimiento de conformidad. El mismo se realiza a través de llamados telefónicos, contactos por e-mail y particularmente el envío de una breve encuesta de satisfacción.

Como conclusión del diagnóstico hecho a la planificación estratégica se menciona que Y2K Networks tiene definidos los objetivos de cada área que la conforma, pero el desempeño y éxito de dichos objetivos no son controlados, no se puede medir debido a que la definición de los objetivos no es clara. Es decir, existen indicadores de control pero los mismos no se utilizan regularmente.

La empresa no realiza mediciones con indicadores sobre sus procesos, en cuanto a sus clientes, a sus recursos humanos y sistemas de información.

Al no existir estos indicadores, tampoco se han planteado metas a mediano y largo plazo para cada uno de ellos e iniciativas por objetivo.

En consecuencia, no se han definido los actores claves para cada iniciativa (Responsable, apoyo) y no se ha desarrollado una priorización de las mismas.

Como paso previo a la definición de indicadores, se encuentra la identificación de variables críticas. Dentro de cada área que forma Y2K Networks, no se han identificado las variables críticas que muestren el éxito en cada objetivo planteado. Por lo que esta falta de definición no permite medir la gestión de las distintas actividades a través de indicadores precisos.

ANÁLISIS FODA

Para completar el análisis interno hecho sobre la Planificación Estratégica de Y2K Networks y el análisis externo previamente detallado, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas, con el fin de llegar a conclusiones acerca de la situación general de la empresa, validar las estrategias que la misma tiene, formular objetivos relacionados con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y lograr que la estrategia global y las estrategias funcionales se ajusten mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas.

Matriz FODA	Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales de Y2K Networks	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales de Y2K
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerza de trabajo experimentada, motivada, flexible ante los cambios y en constante capacitación. ▪ Equipos e instalaciones de vanguardia. ▪ Conocimiento de vanguardia en el diseño de productos tecnológicos y en tecnología. ▪ Sistemas de control de calidad de productos y procesos. ▪ Planificación estratégica fuerte. ▪ Propuesta de valor y atributos diferenciadores de dicha propuesta bien identificados. ▪ Servicio pos venta de alta calidad. ▪ Asociación al Cluster Tecnológico de Córdoba. ▪ Capacidad de innovación y creatividad de productos. ▪ Competencia básica en el diseño y desarrollo de productos creativos e innovadores, en ofrecer productos a la medida de cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos financieros no claros. ▪ Objetivos respecto a clientes, procesos internos críticos y de aprendizaje y crecimiento no definidos claramente. ▪ Indicadores financieros no definidos claramente y no utilizados por el área administrativa. ▪ Control insuficiente sobre el logro de objetivos y la ejecución de las estrategias. ▪ Escasa trayectoria en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia distintiva en la capacidad de ofrecer una propuesta de valor agregado asociada a cada producto que venden. ▪ Clima organizacional bueno para la ejecución de la estrategia. ▪ Gran compromiso gerencial. ▪ Orientación al trabajo en equipo. ▪ Eficiente contribución por parte de cada área a la realización de los objetivos. ▪ Amplia línea de productos. 	
	Potencial de oportunidades comerciales	Amenazas externas potenciales para las perspectivas de la empresa
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industria atractiva y mercado en constante expansión. ▪ Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente. ▪ Aumento de la publicidad y ventas a través de Internet, de asistencia a diferentes eventos y comunidades educativas. ▪ Establecimiento de alianzas con empresas tanto nacionales como internacionales. ▪ Boom tecnológico y era de la digitalización. ▪ Grandes avances de las tecnologías del software en el país. ▪ Regulaciones gubernamentales beneficiosas para la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competidores tanto actuales como potenciales con mucha trayectoria en el mercado. ▪ Avances tecnológicos rápidos, que hacen que los productos tengan corto ciclo de vida. ▪ Creciente intensidad en la competencia entre los rivales de la industria, lo cual puede presionar los márgenes de ganancia. ▪ Probable pérdida de ventas ante el nacimiento de productos sustitutos. ▪ Creciente poder de negociación de compradores.

De la lista de fortalezas se puede concluir que Y2K Networks, a pesar de ser una empresa relativamente nueva en mercado, contiene un conjunto atractivo de las mismas. Tiene competencias básicas en dos de sus procesos internos clave, lo cual añade un

valor importante a la estrategia de la empresa. Tiene una competencia distintiva muy importante que es la propuesta de valor agregado que se le otorga al cliente, y además, el servicio pos venta ofrecido.

Las fortalezas mencionadas se ajustan a los factores clave de éxito de la industria, por lo que resulta más ventajoso atraer oportunidades que la industria ofrece y contrarrestar las amenazas de la misma.

Las fortalezas y capacidades de Y2K no son sólo temporarias sino que serán importantes para el futuro crecimiento de la empresa, por lo tanto deben conservarse. Existen algunas fortalezas que además de conservarse, deben mejorarse continuamente para que la estrategia de la empresa siga estando ajustada a los cambios en la industria y a los de la competencia, como por ejemplo: mejoramiento de la infraestructura y de los equipos a medida que la avance la tecnología (esto se requiere para mejorar los procesos internos), ampliar la línea de productos, mejorar la publicidad y promoción de productos, realizar alianzas estratégicas beneficiosas, mejorar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, continuar capacitando y motivando a los recursos humanos, etc.

Respecto a las debilidades competitivas que tiene la empresa, éstas no son graves y son de fácil solución aunque, si no se atienden a tiempo, pueden producir el fracaso de las estrategias que la empresa se planteó. La debilidad más importante está relacionada con el proceso de planificación estratégica, y más específicamente con el control que la empresa realiza sobre la ejecución de su estrategia. Esto hace que no se pueda medir si los objetivos planteados se están logrando con éxito, si se requiere algún cambio en el rumbo estratégico de la empresa, etc.

Respecto a las amenazas que se presentan, algunas son alarmantes y otras pueden ser controladas.

Las oportunidades que tiene la empresa son totalmente atractivas y se ajustan a sus fortalezas y capacidades competitivas.

CONCLUSIONES

DIAGNOSTICAS

A través de la información relevada, su interpretación y análisis se presentan los ejes principales que guiaron el abordaje de la organización bajo la temática elegida y se mostrará el impacto que tendrá el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta que permite la definición de indicadores precisos para el control de la gestión. Cabe aclarar que, como la implementación del Cuadro de Mando tendrá su mayor impacto en el interior de la organización, la conclusión de éste apartado se basa en los cambios que la herramienta producirá internamente.

Del diagnóstico interno realizado se concluye que la empresa tiene una planificación estratégica fuerte que permite la implementación de un Cuadro de Mando Integral. La herramienta mencionada puede ayudar a la empresa a eliminar una debilidad (la falta de control) y así podrá aprovechar aún más el atractivo que presenta la industria y las oportunidades que posee.

El desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral permitirá que el Sistema de Gestión de Calidad (sistema desarrollado para reducir rechazos en la producción o prestación del servicio y generar un mayor compromiso con los requisitos del cliente y con la mejora continua) se refleje en una herramienta en donde se establezca la relación entre los objetivos, los procesos pertinentes y la relación causa efectos entre las distintas perspectivas involucradas en el cuadro de mando. Además, una revisión por la dirección puede utilizar el Cuadro de Mando para validar la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad.

El Cuadro de Mando recogerá un conjunto coherente de indicadores que proporcionarán a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. Permitirá alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

El análisis de datos a través de los indicadores proporcionará información sobre: la satisfacción del cliente (perspectiva del cliente), las características y tendencias de los procesos y de los productos (perspectiva de los procesos), incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas. El Cuadro de Mando del Sistema de Calidad permitirá conocer como la empresa está gestionando sus procesos, satisfaciendo al cliente, así como también evaluar su impacto en los resultados de la organización.

El desarrollo del Cuadro de Mando permitirá determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de planificación. Se podrán definir e implementar correctamente temas de la planificación estratégica tales como: temas estratégicos, FODA, condición futura deseada, etcétera. Ayudará a que los

temas estratégicos muestren con claridad en qué se sustenta la estrategia y cómo estos temas se encuentran relacionados.

La estrategia de la Empresa será entendida con mayor profundidad por todos los involucrados y se encontrará descrita en forma clara y concisa (Mapa estratégico). Además, el Cuadro de Mando Integral logrará que se identifique con claridad como la empresa mejorará su productividad, así como también cual es la estrategia de crecimiento en cuanto a productos y clientes, tanto nuevos como actuales.

Respecto a los clientes, la empresa podrá definir con mayor claridad los distintos segmentos de clientes que busca atender como mercado meta, aclarar la propuesta de valor para los segmentos de clientes atendidos y definir con claridad los atributos básicos y de diferenciación para dicha propuesta.

Respecto a los recursos humanos y a los sistemas de información, el Cuadro de Mando permitirá clarificar cuales son las familias de puestos claves para los procesos críticos relacionados con la estrategia así como también, identificar las competencias, habilidades y formación del personal necesaria para mejorar el desempeño de los procesos críticos de una manera más clara. Se identificará de forma precisa y profunda la Información crítica, así como los programas y tecnología informática necesarias para cada uno de los procesos críticos.

Respecto a los objetivos, los mismos serán planteados según cada una de las partes interesadas (accionista/dueño, clientes, procesos, recursos humanos). El Cuadro de Mando permitirá que dichos objetivos se relacionen claramente con los temas estratégicos y que a su vez, se identifiquen para los mismos, variables críticas que muestren su éxito; indicadores de resultado e inductores de actuación.

Permitirá el establecimiento de indicadores que midan la gestión, para los cuales se establecerán metas de mediano y largo plazo. El personal de base contará con indicadores relacionados con la estrategia.

Cada objetivo podrá ser acompañado por una iniciativa a llevar a cabo que permitirá la validación de los proyectos. Cada iniciativa tendrá actores claves y un orden según su prioridad. El análisis de la relación entre proyectos e iniciativas permitirá crear sinergias o bien eliminar las que chocan entre sí.

Respecto a los planes de incentivos, el Cuadro de Mando permitirá su puesta en práctica de una forma más eficiente y su relación constante con el logro de la estrategia.

Por todo lo mencionado hasta aquí, creemos pertinente y sumamente beneficioso para la empresa Y2K Networks, el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando

Integral, que provea a la organización de la una herramienta de gestión que complemente al Sistema de Calidad, operativice la estrategia hasta los últimos niveles de la organización y finalmente para que dote a la misma de una herramienta interna pensada para el desarrollo de la empresa hacía el futuro.

CUADRO DE

MANDO

INTEGRAL

La herramienta propuesta se desarrolla respetando distintas fases, las cuales tienen siempre el objetivo de adaptar la herramienta al Sistema de Gestión de Calidad ya implementado por Y2K Networks.

Fase 1. Propuesta de Valor

En primer lugar, se clarifica la propuesta de valor otorgada a clientes estableciendo una relación directa con la política de calidad.

Y2K Networks opta por una propuesta de valor basada en la *innovación y la satisfacción total* a través de productos innovadores, creativos y personalizados, de una alta calidad y un servicio adicional o plus que se entrega con el producto.

Fase 2. Política de calidad

En segundo lugar, se reformula la política de calidad que soporta la propuesta de valor considerando las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando. Esto se realiza en base a cuatro preguntas:

- Perspectiva financiera: ¿Cómo debe aparecer la empresa ante los accionistas/dueños para tener éxito financiero, con su Sistema de Calidad?
- Perspectiva de clientes: ¿Cómo debe aparecer ante los clientes para lograr la visión y los objetivos financieros?
- Perspectiva de procesos internos: ¿En qué procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer a los accionistas/dueños y clientes y hacer valer la política de calidad?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo se mantendrá y sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar la visión?

La Dirección de Y2K y todos sus miembros se comprometen a *mejorar continuamente más allá de las expectativas del cliente con el fin de lograr una fuerte posición financiera, a través de:*

- La planificación y realización de las actividades comerciales, de administración, desarrollo y servicios, agregándoles valor para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.

- El mantenimiento de la mejora continua como prioridad de la gestión de la calidad, interpretando las expectativas de los clientes, reconociendo su valor y permaneciendo en contacto con sus intereses.
- El ofrecimiento de servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.
- Un trabajo con base en una cultura creativa, utilizando tecnología innovadora, aprovechando al máximo los recursos disponibles y planificando estratégicamente.
- El desarrollo de un sistema de selección que permita conformar un excelente equipo de colaboradores, capacitados técnica y humanamente, con gran sentido de pertenencia; y generando una ventaja competitiva difícil de igualar.
- La alta capacitación al personal a los efectos de motivarlo, de forma tal de lograr el máximo compromiso con la calidad, generando las condiciones necesarias para el trabajo en equipo.

Comentario:

La política de calidad se reformula con el objetivo de tener en cuenta dentro de la misma el desempeño *financiero* que la empresa espera lograr para con los accionistas/dueños. La política de calidad actual de la empresa no contiene los temas financieros por lo que para adaptar dicha política al Cuadro de Mando, se decide tener en cuenta dichos temas.

Fase 3. Temas Estratégicos

En tercer lugar, se desarrollan los Temas Estratégicos en base a la política de calidad. Se despliega la estrategia general en estrategias según las distintas perspectivas del Cuadro de Mando. Esto se realiza respondiendo a las cuatro preguntas del paso planteado anteriormente:

- Primero se plantean los resultados financieros que se esperan alcanzar (perspectiva financiera).
- Segundo se seleccionan los aspectos de diferenciación que mejor se adapten a la propuesta a los clientes (perspectiva de clientes).

- Tercero, se seleccionan los procesos críticos que deben ser mejorados para el logro de la estrategia de clientes y de la estrategia financiera (perspectiva de procesos internos).
- Cuarto, se identifican las competencias y puestos críticos para el logro de la estrategia, así como programas informáticos requeridos y los cambios organizacionales que la empresa requiere.

Temas Estratégicos de la Perspectiva financiera

- Lograr la rentabilidad deseada.
- Incrementar ingresos por ventas.

Temas Estratégicos de la Perspectiva de clientes

- Incrementar la cartera de contactos.
- Maximizar satisfacción de clientes.
- Fidelizar a los clientes.
- Mejorar productos actuales.

Temas Estratégicos de la Perspectiva de procesos internos

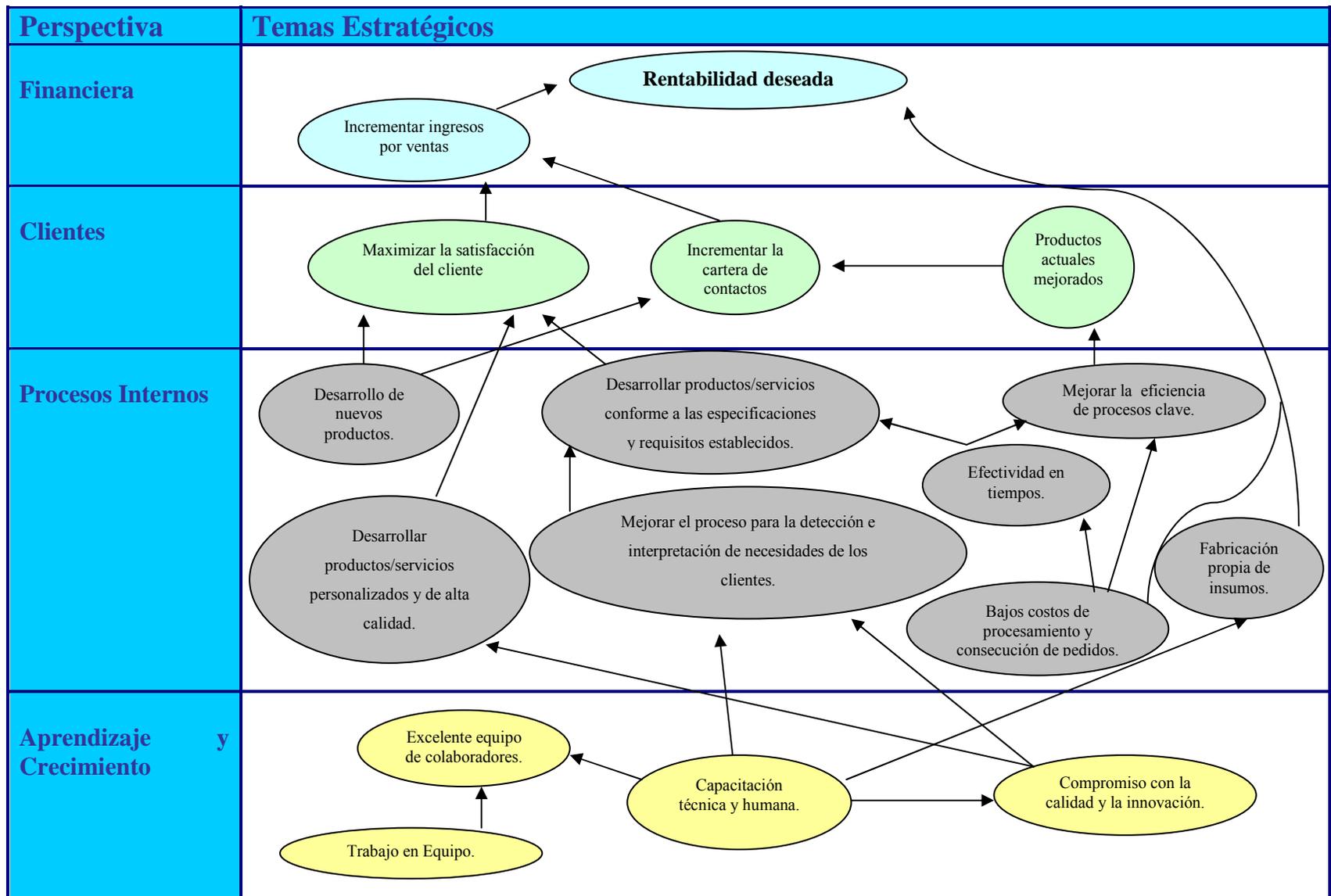
- Desarrollar productos/servicios personalizados y de alta calidad.
- Desarrollar productos/servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.
- Mejorar el proceso para la detección e interpretación de necesidades de los clientes.
- Fabricación propia de insumos.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Mejorar la eficiencia global de los procesos de la organización.
- Lograr bajos costos de procesamiento y de consecución de pedidos.
- Efectividad en tiempos.

Temas Estratégicos de la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Mantener un excelente equipo de colaboradores, a través de un proceso de selección eficiente.
- Otorgar capacitación técnica y humana continua.
- Otorgar incentivos adecuados al personal.
- Mantener un alto compromiso con la calidad y la innovación.
- Fomentar el trabajo en equipo.

Fase 4. Mapa Estratégico

A través de establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los temas estratégicos de las distintas perspectivas es posible ver la manera en que los temas estratégicos principales se relacionan con la visión empresarial, a partir de la cual se desarrollo la estrategia de la misma. Además, se puede hacer explícita y compartida la visión empresarial, comunicándola a través de indicadores que luego serán usados para fijar metas, asignar recursos y controlar el desempeño empresarial.



Relaciones Causa-Efecto entre temas estratégicos

Con el fin de concluir en la mejora del desempeño financiero de la empresa, se comienzan a establecer las relaciones-causa efecto que llevan al mismo. Para ello se parte desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que contiene los temas estratégicos inductores que permitirán –junto con los temas de las demás perspectivas- obtener la rentabilidad deseada por los dueños de la empresa.

La capacitación técnica y humana, especialmente al personal que cubre los puestos clave para un desempeño exitoso de los procesos internos, permite conformar un equipo de colaboradores creativos, motivados y orientados a la innovación constante y a la satisfacción total del cliente. Por su parte, la capacitación técnica permite a cada una de las áreas identificar sus actividades con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y así comprometerse con la calidad tanto de procesos como de productos y servicios.

Capacitando técnicamente al personal, logrando que el mismo base sus actividades tanto en la innovación como en la creatividad y que esté comprometido con la calidad tanto de procesos como productos y servicios permite desarrollar productos/servicios personalizados y de alta calidad.

A su vez, la capacitación instruye al personal acerca del uso de tecnologías en línea para llevar a cabo los procesos. Esto reducirá costos de procesamiento y consecución de pedidos, lo que produce una disminución de los costos totales y un incremento de la rentabilidad.

La mejora en la eficiencia de procesos clave permite ser efectivos en los tiempos de diseño, desarrollo y entrega, así como también reducir los costos de procesamiento y consecución de pedidos.

La fabricación propia de insumos sin depender en su totalidad de proveedores externos, sumada a la reducción de costos de procesamiento y consecución de pedidos, permite bajar los costos totales ya que la adquisición de insumos importados es mucho más costosa que su producción nacional. Esto lleva a un aumento de la rentabilidad deseada.

La mejora en la oferta de productos y servicios actuales, la eficiencia en tiempos y el desarrollo de productos y servicios conforme a los requisitos del cliente genera un incremento en la satisfacción de los clientes.

La mejora en los procesos críticos, específicamente si se logra una reducción de los tiempos en el diseño y desarrollo de productos/servicios asegura el flujo continuo de los mismos al mercado, así como también permite el desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo de nuevos productos genera una cartera de contactos más grandes. Esto, sumado a una mejora en la satisfacción al cliente, permite incrementar los ingresos por ventas ya sea de productos/servicios actuales como de nuevos productos/servicios.

La rentabilidad aumenta al producirse un aumento de ingresos conjuntamente con la disminución de costos mencionada anteriormente.

Finalmente la empresa puede lograr los resultados financieros deseados y otros que satisfagan las necesidades y expectativas identificadas de los dueños de la empresa.

Fase 5. Objetivos financieros y de desempeño

En ésta fase se definen claramente los objetivos financieros y de desempeño teniendo en cuenta los temas estratégicos de cada perspectiva y las relaciones causa-efecto entre los mismos.

Dichos objetivos son los temas estratégicos anteriormente plasmados, desarrollados de una manera más específica.

Perspectiva financiera

- Obtener una rentabilidad anual del 40%.
- Incrementar un 20% los ingresos por ventas trimestrales.
- Lograr un 35% semestral de rendimiento sobre activos.
- Lograr un 20% semestral de rendimiento sobre el patrimonio.
- Lograr un 70% trimestral de eficiencia en la cobranza.
- Incrementar las inversiones en tecnología un 20% semestral.

Perspectiva de clientes

- Alcanzar el 75% de clientes satisfechos en el término de 6 meses.
- Aumentar la rentabilidad de los clientes un 30 % en el término de 1 año.
- Aumentar la penetración de mercado en nuevos segmentos y clientes un 25% en el término de 1 año.
- Lograr una mejora del 20% semestral en los productos y servicios actuales.
- Mejorar un 20 % trimestral la brecha entre productos vendidos y presupuestados.

- Optimizar el grado de personalización de cada propuesta un 15% en el término de 6 meses.
- Reducir el índice de reclamos por defectos en el diseño de propuestas un 70% en el plazo de 1 año.
- Incrementar un 15% mensual la reventa a clientes actuales.
- Medir estratégicamente y de forma anual qué medio publicitario permite a la empresa obtener mayores clientes e ingresos.

Perspectiva de procesos internos

- Registrar al menos 10 oportunidades mensuales de mejora de productos y servicios.
- Mejorar el proceso para la detección e interpretación de necesidades de los clientes un 15% mensual.
- Cumplimentar en un 80% mensual los trabajos planificados siendo eficientes en los tiempos de entrega.
- Reducir el número de propuestas no aceptadas por el cliente un 60% en el término de 6 meses.
- Solucionar el 95% de los reclamos recibidos en el plazo de 1 mes.
- Aumentar el número de insumos de fabricación propia un 50% en el plazo de 1 año.
- Lograr cumplimentar en 95% los planes de desarrollo de nuevos productos en el término de 6 meses.
- Mejorar un 80 % trimestral la eficiencia general de la gestión de compras.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Incrementar la capacitación en conocimiento de la Norma ISO 9001 un 20% bimestral.
- Mejorar los conocimientos acerca de la programación de contenidos multimedia un 20% semestral.
- Incrementar el número de iniciativas de diseño de productos propuestas por empleados y que son puestas en práctica, un 30% en el término de 1 año.
- Lograr un buen clima laboral.

- Disminuir un 5% bimestral la rotación externa de empleados especializados en tecnología.
- Incrementar la calidad de los recursos humanos contratados un 20% en un plazo de 6 meses.
- Disminuir la tasa de ausentismo un 70% en el plazo de 6 meses.
- Optimizar el grado de utilización de los empleados un 25% trimestral.
- Aumentar la eficacia de la capacitación general un 35% bimestral.
- Destinar un 15% de las ganancias netas anuales a la compra de programas multimedia de vanguardia y a la mejora de tecnologías físicas utilizadas para el trabajo.

Fase 6. Variables críticas (FCE) e indicadores por objetivo

En ésta fase se diseñan los indicadores necesarios para monitorear la visión y la estrategia de la empresa. Cabe aclarar que los indicadores sólo se dejan plasmados y no se medirán ya ésta propuesta no alcanza la implementación de la herramienta. Sólo se toman datos del año 2008 con el fin de calcular cada indicador propuesto y establecer una comparación entre los resultados obtenidos por la empresa en el año 2008 con las metas planteadas, suponiendo que la misma se encargará de realizar los controles a través de los indicadores propuestos, durante el año 2009 (para objetivos a cumplir en menos de 1 año), o a fines del año 2009 (para objetivos a cumplir anualmente).

Variables críticas -----→¿Cómo nos damos cuenta de que se ha logrado el objetivo? Indicadores por objetivo -----→ ¿Cómo medimos cada objetivo?

Perspectiva financiera

Objetivo 1: Obtener una rentabilidad anual del 40%.

FCE. “Alcanzar la rentabilidad deseada/superávit global del negocio”.

Dicho factor dependerá fundamentalmente de los esfuerzos que realice la empresa para reducir costos. Debido a la inestabilidad de los precios y del tipo de cambio alto a la empresa le conviene reducir costos a través de la fabricación propia de insumos.

Indicador. “Retorno sobre ventas”.

Este indicador mide la relación entre las ventas realizadas y la utilidad ganada en un período.

$$\text{Retorno sobre Ventas} = \frac{\$ \text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

La rentabilidad en el año 2008 fue del 30% por lo que, a finales del año 2009, el indicador de retorno sobre ventas –tomando como referencia el objetivo planteado del 40%- debería aumentar un 33.4% aproximadamente para que se logre una rentabilidad del 40%. Si la rentabilidad es menor al 40%, deberán determinar las causas de la desviación producida. Si la rentabilidad es del 40% o más, se ha cumplido con el objetivo deseado.

Objetivo 2: Incrementar un 20% los ingresos por ventas trimestrales.

FCE. “Incremento de los ingresos por ventas a través de un flujo continuo de productos tanto actuales como nuevos al mercado”.

Este factor depende en gran parte del lanzamiento de nuevos productos al mercado y del mejoramiento tanto en la calidad como en la creatividad y personalización de los productos actuales. Esto se debe a que la estrategia de diferenciación de la empresa se basa fundamentalmente en ofrecer productos creativos, innovadores y hechos a medida de las especificaciones del cliente.

Indicador. “Incremento % de ingresos respecto al trimestre anterior”.

Este indicador permite observar la evolución de los ingresos de un determinado trimestre a partir del trimestre anterior. Ayudará a la empresa a comparar los ingresos obtenidos en el año 2008 y los obtenidos en el año 2009.

$$\text{Incr. \% de ingresos} = \frac{(\$ \text{Ingr. por ventas trim. actual} - \$ \text{Ingr. por ventas trim. anterior}) * 100}{\$ \text{Ingresos por ventas trimestre anterior}}$$

Según datos del primer trimestre del año 2009 se calculó el indicador propuesto y dio como resultado que los ingresos por ventas aumentaron (del último trimestre de 2008 al primer trimestre de 2009) aproximadamente un 10%, por lo que se observa una variación negativa de un 50% respecto al objetivo planteado (aumento de un 20% trimestral). Para que no se produzcan desviaciones en éste indicador, en el trimestre próximo (Abril-Mayo-Junio) los ingresos trimestrales deben aumentar un 20% respecto al trimestre pasado (un 50% más que el trimestre anterior).

Objetivo 3. Lograr un 35% semestral de rendimiento sobre activos.

FCE. “Alta utilidad obtenida por cada peso invertido en activos en la empresa”.

Este factor asegura que la empresa está logrando un buen uso de sus activos, lo que induce a que el desempeño financiero de la misma sea óptimo.

Indicador. “Rendimiento sobre los activos”

Este ratio indica la utilidad obtenida por cada peso de activo invertido.

$$\text{Rendimiento sobre los Activos} = \frac{\$ \text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activos Totales}} * 100$$

Tomando datos del segundo semestre de 2008, el rendimiento sobre activos dio como resultado un 28%. Para que se cumpla con el objetivo propuesto (RSA=0.35), el RSA calculado del semestre anterior debe sufrir un incremento del 25% (de 0.28 a 0.35).

Objetivo 4. Lograr un 20% semestral de rendimiento sobre el patrimonio.

FCE. “Mayor utilidad generada por cada peso de capital”.

Para lograr un alto rendimiento sobre el capital la empresa debe asegurarse una alta utilidad antes de intereses e impuestos (UAI) y ligeramente mayor al capital total.

Indicador. “Rendimiento sobre el Capital”.

Es la utilidad generada por cada peso de capital aportado a la empresa.

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\$ \text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Capital Total}} * 100$$

El rendimiento sobre el capital a finales de 2008 fue de 0.17 (17%). Para lograr el objetivo planteado (20% semestral de RSC) éste indicador debe incrementarse un 17.65% aproximadamente, lo cual daría como resultado un RSC del 20%.

Objetivo 5. Lograr un 70% trimestral de eficiencia en la cobranza

FCE. “Eficiencia en la cobranza”

Este FCE es de gran importancia para que la empresa pueda mantener un flujo de fondos positivo y así pueda financiar su operatoria diaria.

Indicador. “Eficiencia en la cobranza”

$$E. C = \frac{(\text{Facturación cobrada trimestre actual} / \text{Facturación emitida trimestre actual})}{(\text{Facturación cobrada trimestre anterior} / \text{Facturación emitida trimestre anterior}) - 1} * 100$$

La eficiencia en la cobranza del último trimestre de 2008 (denominador del ratio) fue del 62% aproximadamente. El primer trimestre de 2009, la eficiencia de cobranza aumento a un 85%. Es decir que el ratio da como resultado que la variación en la E.C. entre el primer trimestre de 2009 y el último trimestre de 2008 fue de 29.033%. Como el objetivo fue lograr un 70% de E.C. trimestral y en el primer trimestre de 2009 se logró un 85% de la misma, se concluye que el objetivo planteado fue logrado en su totalidad.

Objetivo 6. Incrementar las inversiones en tecnología un 20% semestral.

FCE. “Disminución de costos operativos”.

A las PYMES en general les es complicado disminuir sus costos. Por medio de una fuerte inversión en tecnología, la disminución de costos operativos se dará a través de un uso más eficiente de la materia prima, de la energía y de los recursos humanos.

Indicador. “Incremento % de la inversión en tecnología”.

$$\text{Incr. \% de la inv. en tecnología} = \frac{\$ \text{invertidos en tecnología semestre actual}}{\$ \text{invertidos en tecnología semestre anterior}} * 100$$

Además, se presenta un indicador que permitirá medir si los costos operativos disminuyeron respecto al semestre anterior, con el fin de verificar si las inversiones en tecnología contribuyeron con la estrategia de disminución de costos. Los costos operativos que se tienen en cuenta son: costos de operación y mantenimiento de instalaciones, costos de administración y costos requeridos para la ejecución de proyectos/propuestas a clientes.

Indicador. “Reducción % de costos operativos”.

$$\text{Reducción \% de costos operativos} = \frac{\text{Costos operativos semestre actual}}{\text{Costos operativos semestre anterior}} * 100$$

La empresa tiene como objetivo reducir sus costos un 25% anual.

Perspectiva de clientes

Objetivo 1. Alcanzar el 75 % de clientes satisfechos en el término de 6 meses.

FCE. “Máxima satisfacción al cliente con las propuestas entregadas”.

La satisfacción del cliente es primordial ya que la estrategia empresarial y la propuesta de valor entregada a los clientes está basada fundamentalmente en ella. Es importante reducir el número de propuestas no aceptadas por el cliente así como también aumentar la calidad y la personalización en el diseño y desarrollo de las mismas. Cobra mucha importancia también, las entregas de propuestas a tiempo.

Indicador 1. “Resultado de encuesta de satisfacción al cliente”.

Este indicador mide el porcentaje de clientes satisfechos respecto a los clientes totales. Cabe aclarar que su medición depende de las encuestas de satisfacción al cliente, las cuales se realizan vía mail, a todos los clientes y luego de que se concluye y entrega cada proyecto.

$$\text{Resultado de encuesta} = \frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

Indicador 2. “Resultado del cuestionario de actitudes e imagen corporativa”

Este indicador mide el porcentaje de clientes que se formaron una imagen positiva hacia la empresa. Su medición depende del resultado de un cuestionario de actitudes e imagen corporativa que se le envía al cliente vía mail, una vez al año en el mes de Noviembre.

$$\text{Rdo. de cuestionario} = \frac{\text{Cant. de clientes que se formaron una imagen positiva}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

El resultado de las últimas encuestas hechas fue que el 70% de los clientes estaban satisfechos a finales del segundo semestre de 2008. Como se pretende aumentar esa satisfacción al 75%, a finales del primer semestre de 2009 el resultado del ratio debe sufrir un incremento del 7.142% respecto al semestre anterior.

Objetivo 2. Aumentar la rentabilidad de los clientes un 30 % en el término de 1 año.

FCE. “Aumento de la rentabilidad”.

Indicador. “Rentabilidad de clientes”.

$$\text{Rentabilidad de clientes} = \frac{(\$ \text{ Ingresos actuales de clientes} - \$ \text{ costos actuales del producto/servicio} - \$ \text{ costo actual de servir a clientes})}{(\$ \text{ Ingresos de clientes del año anterior} - \$ \text{ costos de clientes del año anterior} - \$ \text{ costo de servir a clientes del año anterior}) - 1} * 100$$

La rentabilidad de clientes calculada con datos del año 2008 dio como resultado un 63%. Para que se logre el objetivo planeado, ese porcentaje debe incrementarse en un 30% más durante el año 2009, por lo que a finales de ese año, la rentabilidad de clientes debe resultar en un 81.9%.

Objetivo 3. Aumentar la penetración de mercado en nuevos segmentos y clientes un 25% en el término de 1 año.

FCE. “Incrementar la participación en el mercado y agrandar la cartera de clientes”

Debido a la caída de ventas producida por la crisis mundial, a la empresa le conviene ofrecer una propuesta de valor agregado diferente para atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Indicador. “Incremento % de la cantidad de clientes respecto al año anterior”

Este indicador permite medir si los clientes que tiene la empresa se incrementaron de un año al otro. Para calcular el indicador, se obtiene información de la base de datos de clientes que tiene la empresa.

$$\text{Incr. \% de la cantidad de clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes del año actual}}{\text{Cantidad de clientes del año anterior}} * 100$$

En el año 2008 los clientes se incrementaron en un 35%. El objetivo que la empresa tiene es aumentar la cantidad de clientes un 25% en un año. Para que dicho incremento se produzca, el indicador establecido debe sufrir una variación positiva del 20% respecto al año anterior. Es decir que, al finalizar el año 2009 el ratio de “incremento porcentual en la cantidad de clientes” debería dar como resultado 0.4375 (43.75%).

Objetivo 4. Lograr una mejora del 20% semestral en los productos y servicios actuales.

FCE. “Mejorar continuamente los productos actuales”.

Se deben poner esfuerzos no sólo en introducir nuevos productos al mercado sino en el mejoramiento –tanto en calidad, creatividad y personalización- en los productos actuales. Esto le permite a la empresa lograr una oferta de vanguardia y adaptada a las necesidades del cliente. Además genera nuevos contactos y una mayor satisfacción a los clientes.

Indicador. “Porcentaje de mejoras realizadas a productos actuales”.

Este indicador permite ver si se han hecho esfuerzos para mantener los productos acorde a los avances vanguardistas del mercado y a las necesidades cada vez más sofisticadas y particulares de los clientes.

$$\text{Índice de mejoras realizadas} = \frac{\text{Cantidad de productos mejorados}}{\text{Cantidad de productos que conservan sus características}} * 100$$

semestre de 2008, se calculó el índice de mejoras realizadas, lo que dio como resultado que el 45% de los productos fueron mejorados. Para cumplir con el objetivo propuesto, el resultado del índice calculado con datos del 2008 debe incrementarse un 20% más, es decir que su resultado aproximado –a finales del primer trimestre de 2009- será de 0.54 (54% productos mejorados).

Objetivo 5. Mejorar un 20 % trimestral la brecha entre productos vendidos y presupuestados.

FCE. “Mejorar la brecha entre los productos que se presupuestan vender y los vendidos realmente.

A través del indicador que se propone la Dirección puede observar si lo planificado en cuanto a la venta de productos se está cumpliendo.

Indicador. “Productos vendidos versus productos presupuestados”.

$$\frac{(\text{Prod. vendidos trim. actual} / \text{Prod. presupuestados trim. actual}) * 100 + (\text{Prod. Vendidos trim. anterior} / \text{Prod. Presupuestados trim. anterior}) * 100}{2}$$

2

Respecto al primer trimestre de 2009, el indicador debe sufrir un incremento del 25% para que en el trimestre posterior se logre el objetivo planteado de una mejora del 20% en la brecha entre productos vendidos y presupuestados. Si no se logra ese 20% se deberán determinar las causas de la variación negativa.

Objetivo 6. Optimizar el grado de personalización de cada propuesta un 15% en el término de 6 meses.

FCE. “Alta personalización de propuestas”.

Uno de los pilares en los que se basa la estrategia de la empresa es en la diferenciación a través del diseño y desarrollo de productos hechos a la medida de los requerimientos del cliente. Este factor no debe dejarse de lado y se debe controlar constantemente si se producen esfuerzos para personalizar las propuestas hechas a clientes.

Indicador. “Porcentaje de propuestas altamente personalizadas”.

$$\% \text{ de Prop. personalizadas} = \frac{\text{Prop. con alto grado de personalización}}{\text{Propuestas totales}} * 100$$

En el último semestre de 2008 el porcentaje de propuestas altamente personalizadas fue del 55%. Dicho porcentaje debe incrementarse un 15% más para llegar al objetivo propuesto por lo que, a fines del primer semestre de 2009 el porcentaje de propuestas altamente personalizadas debe ser de 63.25%.

Objetivo 7. Reducir el índice de reclamos por defecto en el diseño de una propuesta un 70% en el plazo de 1 año.

FCE. “Productos y servicios que cumplan las especificaciones y requisitos del cliente”

Este factor se relaciona con la reducción de aquellos reclamos hechos por clientes cuando los mismos no recibieron la propuesta de producto o servicio acorde a los requisitos que establecieron en cuanto al *diseño* de la misma.

Indicador. “Índice de reclamos recibidos por defectos en diseño”.

Permite observar el porcentaje de reclamos recibidos por defectos en el diseño de las propuestas hechas a clientes.

$$\text{Índice de reclamos recibidos por defectos en diseño} = \frac{\text{Cant. de reclamos recibidos}}{\text{Total de propuestas hechas a clientes}} * 100$$

El índice de reclamos recibidos, según datos obtenidos del año 2008 fue del 30%. A finales del año 2009 dicho índice debe disminuir a 9% con el fin de alcanzar el objetivo planteado (disminución del 70% del índice de reclamos por defectos en diseño en el plazo de 1 año).

Objetivo 8. Incrementar un 15% mensual la reventa a clientes actuales.

FCE. “Fidelizar a los clientes actuales”.

Indicador. “Índice de reventas”.

Permite medir las reventas que se registraron a clientes ya establecidos en la base de datos de clientes.

$$\text{Índice de reventas} = \frac{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes actual}}{\$ \text{ Ventas a clientes actuales del mes anterior}} * 100$$

El índice de reventa a clientes actuales en el mes de Abril de 2009 fue de un 10%. A finales del mes de Mayo del corriente año éste porcentaje debe incrementarse un 15% más como mínimo para que se cumpla el objetivo planificado. El ratio, si se da el incremento del 15%, daría como resultado un 11.5% en el mes de Mayo de 2009.

Objetivo 9. Medir estratégicamente y de forma anual qué medio publicitario permite a la empresa obtener mayores clientes e ingresos.

FCE. Detectar estratégicamente que medio publicitario permite a la empresa obtener mayores clientes e ingresos.

Esto permitirá establecer cuál de los medios en lo que se publicita la empresa es más eficiente en relación a la inversión que implica. Se medirá a través de una encuesta a cada cliente *nuevo que efectivamente adquiera un producto/servicio*, en la cual se preguntará por qué medio conocieron a la empresa. Luego se calculará el ingreso anual que obtuvo la empresa por los nuevos clientes por cada medio y se establecerá un listado de aquellos medios más eficientes. Luego se hará una comparación del retorno de la inversión que se obtuvo de cada medio en forma anual.

Indicador. Retorno anual de la inversión publicitaria

Retorno anual de la inversión publicitaria por medio= [Cantidad de clientes nuevos por medio*(\sum \$ ingresos de cada cliente nuevo adquirido por ese medio)] / \$ invertidos en comunicación

Este indicador se podrá medir recién a partir del transcurso del año 2009 ya que para realizar la medición, la empresa debe implementar la encuesta a los clientes, la cual es nueva dentro de las mediciones que debe realizar el área de Marketing. Es por ello que no se pueden realizar comparaciones respecto al año anterior.

Perspectiva de procesos internos

Objetivo 1. Registrar al menos 10 oportunidades mensuales de mejora de productos y servicios.

FCE. “Mejora continua”

La clave para mejorar productos y servicios ofrecidos es concienciar al personal en la gestión de la mejora continua y de la calidad. De ello se deriva la mejora en los productos actuales y un incremento en la satisfacción del cliente.

Indicador. “Cantidad de oportunidades de mejora mensuales”.

Mide la cantidad mensual de oportunidades de mejora detectadas.

En el mes de Abril de 2009 se registraron 7 oportunidades de mejora. Este resultado debe aumentar un 42.85% aproximadamente el próximo mes para llegar a registrar como mínimo 10 oportunidades de mejora.

Objetivo 2. “Mejorar el proceso para la detección e interpretación de necesidades de los clientes un 15% mensual”.

FCE. “Disminuir desviaciones en acuerdos de productos y servicios”.

Se intenta disminuir la cantidad de propuestas revisadas, es decir, incrementar la cantidad de propuestas que cumplen las especificaciones del cliente. Esto requiere una mejora en el proceso de detección e interpretación de las necesidades de los clientes.

Indicador. “Índice de propuestas revisadas”.

Mide el porcentaje de propuestas revisadas respecto al total de propuestas presentadas al cliente.

$$\text{Índice de propuestas revisadas} = \frac{\text{Cantidad de propuestas revisadas}}{\text{Total de propuestas}} * 100$$

El índice de propuestas revisadas según datos de mes de Abril de 2009 fue de 0.25 (25%). Dicho índice debe disminuir un 15% mensual para que se logre el objetivo planeado, por lo que el índice de propuestas revisadas del mes de Mayo debe dar como resultado que el 21.25% de las propuestas totales fueron revisadas.

Objetivo 3. Cumplimentar en un 80% mensual los trabajos planificados siendo eficientes en los tiempos de entrega.

FCE. “Eficiencia en tiempos de entrega de propuestas”.

Esto lleva a mejorar la eficiencia global de procesos ya que obliga a mejorar los tiempos de dos de los procesos clave (diseño, desarrollo).

La eficiencia en tiempos es primordial para lograr una alta satisfacción del cliente.

Indicador. “Eficiencia en tiempos”.

Indica si se han cumplido los tiempos de entrega planificados.

$$\text{E.T.} = \frac{\text{Tiempos propuestos en planificación}}{\text{Tiempo de entrega real}}$$

El índice de eficiencia en tiempos calculado con datos del mes anterior dio aproximadamente un 60%. Este índice debe sufrir una variación positiva del 33.34% en Mayo respecto al mes anterior. Así se logrará el objetivo planteado.

Objetivo 4. “Reducir el número de propuestas no aceptadas por el cliente un 60% en el término de 6 meses”.

FCE. “Personalización y producto/servicio conforme a las especificaciones del cliente”.

A través de la reducción de la cantidad de propuestas no aceptadas por el cliente la empresa puede incrementar la satisfacción de mismo y lograr también la eficiencia de los procesos clave.

Indicador. “Índice de propuestas rechazadas”.

Mide el porcentaje de propuestas que son entregadas y rechazadas por el cliente.

$$\text{Índice de propuestas rechazadas} = \frac{\text{Propuestas rechazadas}}{\text{Total de propuestas}} * 100$$

El índice de propuestas rechazadas por clientes en el último semestre de 2008 arrojó un resultado del 10%. Este indicador debe reducirse en un 60 % para el semestre próximo, por lo que arrojaría un resultado de 0.4 (4% de propuestas rechazadas por clientes respecto al total de propuestas entregadas).

Objetivo 5. Solucionar el 95% de los reclamos totales recibidos en el plazo de 1 mes.

FCE. “Mejorar eficiencia en procesos de diseño y desarrollo”.

A través de la mejora en la eficiencia de los procesos, se puede reducir la cantidad de reclamos a solucionar por la no conformidad del cliente con el producto/servicio entregado. Esto conduce a aumentar la satisfacción del cliente y a fidelizarlos.

Indicador. “Índice de reclamos solucionados”.

$$\text{Índice de reclamos solucionados} = \frac{\text{Cantidad de reclamos solucionados}}{\text{Total de reclamos}} * 100$$

El porcentaje de reclamos solucionados según datos del mes de Abril de 2009 fue de 90.5%. Para que se logren solucionar el 95% de los reclamos totales en el mes de Mayo, este indicador debe sufrir una variación positiva mínima de un 4.98% aproximadamente.

Objetivo 6. Aumentar el número de insumos de fabricación propia un 50% en el plazo de 1 año.

FCE. “Disminución de costos”.

Como mencionamos anteriormente, la fabricación propia de insumos permite a la empresa disminuir enormemente los costos ya que los insumos de los que la misma depende para la producción son importados. Los productos importados se ven desfavorecidos por el alto tipo de cambio actual, lo que hace que la empresa incremente sus costos.

Indicador. “Índice de insumos de fabricación propia”.

Mide la incidencia de los insumos fabricados por la empresa en los insumos totales utilizados para la producción.

$$\text{Índice de ins. de fabricación propia} = \frac{\text{Cantidad de insumos de fabricación propia}}{\text{Cantidad total de insumos}} * 100$$

El índice de insumos de fabricación propia según datos de 2008 fue del 40%. A finales del año 2009 el índice debe dar como resultado un 60% para que se logren fabricar por la empresa el doble de los insumos utilizados para la producción.

Objetivo 7. Lograr cumplimentar en un 95% los planes de desarrollo de nuevos productos en el término de 6 meses.

FCE. “Desarrollo de nuevos productos”.

Uno de los pilares fundamentales en los que se basa la estrategia de Y2K es el de la innovación constante, por lo que es importante concentrar los esfuerzos en desarrollar nuevos y creativos productos y servicios.

Indicador. “Medida de cumplimiento del plan”.

Se compara lo que se va cumpliendo del plan con lo que se tiene planificado.

$$\text{Medida de cumplimiento del plan} = \frac{\text{Cumplimiento del plan}}{\text{Planificado}}$$

En el año 2008 se lograron cumplimentar el 80% de los planes de desarrollo de nuevos productos. Para que se logren cumplimentar el 95% de dichos planes en el año 2009 se debe notar una variación mínima positiva del 18.75% en el indicador propuesto.

Objetivo 8. Mejorar un 80 % trimestral la eficiencia general de la gestión de compras.

FCE. “Eficiencia de la gestión de compras”.

La eficiencia en la gestión de compras permite incrementar la eficiencia de los procesos clave y acortar tiempos de diseño y desarrollo de productos y servicios.

Indicador. “Eficiencia de la gestión de compras”.

Mide cuanto representa la gestión de compras en términos de tiempo con respecto al tiempo total que se necesita para finalizar la propuesta y entregarla al cliente.

$$\text{E.G.C.} = \frac{\text{Tiempo de selección de proveedor} + \text{tiempo de pedido} + \text{tiempo de entrega}}{\text{Tiempo total de la gestión de compras} + \text{tiempo de diseño y desarrollo} + \text{tiempo de entrega de propuestas}}$$

Cabe aclarar que el numerador es igual al tiempo total de la gestión de compras. No se pueden realizar comparaciones respecto a éste índice ya que se carecen de datos –específicamente de los tiempos de selección de proveedores y del tiempo de entrega de insumos- para calcular el resultado del mismo en el trimestre anterior.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 1. Incrementar la capacitación en conocimiento de la Norma ISO 9001 un 20% bimestral.

FCE. “Compromiso de los recursos humanos con la calidad total.”

Es esencial que los recursos humanos tengan conocimientos acerca de las normas de calidad y se identifiquen con las mismas para que mejore la calidad de los procesos. Esto genera una mejora constante en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Indicador. “Índice de horas de capacitación brindadas respecto al bimestre anterior”.

Mide las horas de capacitación realmente brindadas respecto a las horas presupuestadas, comparando bimestres.

$$\text{Índice de hrs. de capacitación brindadas} = \left[\frac{\text{Hrs. de capacitación brindadas bimestre actual}}{\text{hrs. de capacitación programadas bimestre actual}} \right] / \left[\frac{\text{Hrs. de capacitación brindadas bimestre anterior}}{\text{hrs. de capacitación programadas bimestre anterior}} \right] - 1 * 100$$

El índice de horas de capacitación brindadas del bimestre actual (numerador de ratio) ha dado como resultado que se brindó el 80% de horas de capacitación en relación a las programadas. El índice de horas de capacitación brindadas del bimestre anterior (denominador del ratio) ha dado como resultado que el 70% de las horas de capacitación programadas fueron realmente brindadas. Al calcular el ratio $((0.8/0.7)-1)$ da como resultado que el índice de horas de capacitación brindadas aumentó un 14.285% (comparando bimestre actual con bimestre anterior). No se logró el objetivo planteado de incrementar la capacitación en Norma ISO un 20% bimestral.

Objetivo 2. Mejorar los conocimientos acerca de la programación de contenidos multimedia un 20% semestral.

FCE. “Mantener a los recursos humanos capacitados respecto a las herramientas claves para el logro de los productos y servicios personalizados y de calidad”.

La programación de contenidos multimedia incluye herramientas fundamentales que utilizan los puestos claves de la empresa para diseñar y desarrollar productos y servicios (J2ME, Action Script, Java, SQL y Adobe). Por lo tanto, para que los recursos humanos sean eficientes en su labor deben recibir capacitación constante. Se dice que debe ser constante ya que los avances tecnológicos mismos son constantes.

Indicador. Se utiliza el mismo indicador planteado para el objetivo anterior.

En el último semestre de 2008 la capacitación acerca de contenidos multimedia fue brindada en su totalidad. Para que se cumpla el objetivo propuesto, el primer semestre del 2009 el índice de horas de capacitación brindadas en cuanto a contenidos multimedia debe incrementarse un 20% como mínimo respecto al semestre anterior.

Objetivo 3. Incrementar el número de iniciativas de diseño de productos propuestas por empleados y que son puestas en práctica, un 30% en el término de 1 año.

FCE. “Motivación del personal”.

A través de la implementación de las sugerencias e iniciativas de empleados se incrementa la motivación de los mismos, la cual es un factor muy importante para mejorar la productividad de cada empleado. Además, las sugerencias de empleados acerca del diseño de productos pueden mejorar la creatividad implementada en los productos y servicios.

Indicador. “Índice de sugerencias implementadas”.

$\text{Índice de sugerencias implementadas} = \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias implementadas año actual}}{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias totales año actual}} \right] / \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias implementadas año anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de sugerencias totales año anterior}} \right] - 1 * 100$
--

Las sugerencias de empleados que fueron puestas en práctica en el año 2008 no fueron contabilizadas por el área de recursos humanos, por lo que no se puede establecer una comparación respecto a ese año. Se aclara que, para cumplir con el objetivo planteado, el índice de sugerencias implementadas debe incrementarse como mínimo un 30%.

Objetivo 4. Lograr un buen clima laboral.

FCE. “Motivación del personal y trabajo en equipo”.

Un buen clima laboral permite que los recursos humanos estén motivados y comprometidos con sus actividades. Además, las buenas relaciones entre los miembros hace que los mismos muestren entusiasmo para con el trabajo en equipo.

Indicador. “Resultado de la encuesta de clima laboral”.

$$\text{Resultado de encuesta} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas con resultado positivo}}{\text{Total de encuestas realizadas}} * 100$$

Las encuestas de clima laboral realizadas por el área de recursos humanos a fines del año 2008 dieron como resultado que el 60% de las mismas tuvieron resultado positivo. Para que se logre un buen clima laboral, el porcentaje de encuestas con resultado positivo (respecto al total de encuestas hechas) debe ser mayor al 60% obtenido en el año 2008.

Objetivo 5. Disminuir un 5% bimestral la rotación externa de empleados especializados en tecnología.

FCE. “Lograr una plantilla estable”.

El sector tecnológico encuentra una de sus mayores dificultades en la obtención de mano de obra *especializada (específicamente del área de diseño y desarrollo de productos y calidad)*, por lo que es de suma importancia retener a los empleados, es decir, disminuir la rotación de la plantilla.

Indicador. “Índice de retiros”.

$$\text{Índice de retiros} = \frac{[\text{Cantidad de retiros bimestre actual} / \text{cant. de empleados bim. actual}]}{[\text{Cant. de retiros bimestre anterior} / \text{cant. de empleados bim. anterior}]} - 1 * 100$$

El índice de retiros del último bimestre de 2008 (en éste caso, denominador del ratio) dio como resultado que el 30% de los empleados se retiraron de la empresa. El primer bimestre del 2009 (en éste caso, numerador del ratio) la empresa sufrió el retiro de un empleado del área de recursos humanos, lo que daría como resultado un índice de retiros de ese bimestre del 10%.

Comparando ambos bimestres, el ratio da como resultado una variación negativa del 66%. Es decir que la rotación externa de empleados disminuyó un 66% respecto al último bimestre de 2008. El objetivo fue cumplido en su totalidad.

Objetivo 6. Incrementar la calidad de los recursos humanos contratados un 20% en un plazo de 6 meses.

FCE. “Mejor sistema de selección de personal”.

A través de un mejoramiento en el sistema de selección de personal se puede incrementar la calidad de los recursos humanos contratados y así lograr alta efectividad de la fuerza laboral.

Indicador. “Índice de candidatos seleccionados que se adecuan al perfil del puesto a ocupar”.

Mide el porcentaje de los candidatos entrevistados y seleccionados finalmente que se adecuan en alto grado al perfil del puesto a ocupar por el mismo.

$$\text{Índice de candidatos seleccionados adecuados al perfil del puesto} = \frac{\text{Cant. de cand. selecc. que se adecuan al perfil}}{\text{Cantidad total de entrevistados}} * 100$$

El índice de candidatos seleccionados adecuados al perfil de puesto según datos del último semestre de 2008 dio como resultado que el 13.5% de los entrevistados fueron seleccionados porque se ajustaban perfectamente al perfil del puesto. Para que se cumpla el objetivo planteado, ese porcentaje debe incrementarse un 20% el semestre próximo. Es decir, el indicador debe dar como resultado aproximado 0.162 (16.2%).

Objetivo 7. Disminuir la tasa de ausentismo un 70% en el plazo de 6 meses.

FCE. “Menor tasa de ausentismo”.

A través de la disminución de la tasa de ausentismo se pueden disminuir las horas de trabajo perdidas por cada empleado ausente. Es importante medir el ausentismo ya que un empleado ausente hace que el equipo de trabajo se desorganice y se atrasen las entregas de propuestas a clientes.

Indicador. “Tasa de ausentismo”.

$$\text{Tasa de ausentismo} = \frac{\text{Días perdidos por ausencia}}{\text{Nº medio de empleados} * \text{Días de trabajo al mes por empleado}}$$

La tasa de ausentismo según datos del último semestre de 2008 fue del 20%. El primer semestre de 2009 la tasa debe disminuir un 70% para que se logre el objetivo planteado. Es decir que a fines del primer semestre de 2009 el indicador debe dar como resultado 0.06 (6%).

Objetivo 8. Optimizar el grado de utilización de los empleados un 25% trimestral.

FCE. “Alta productividad de empleados”.

Indicador. “Porcentaje de utilización de los empleados”.

$$\% \text{ UE trimestral} = 1 - (\text{Cantidad de horas improductivas} / \text{cant. hrs. disponibles}) * 100$$

El grado de utilización de los empleados según datos del trimestre Enero-Febrero-Marzo de 2009 dio como resultado un 12.5% (se registraron aproximadamente 2 horas improductivas de cada 8 disponibles). Para que se cumpla el objetivo del mejorar un 25% trimestral, el indicador calculado para el trimestre próximo (Abril-Mayo-Junio) debe dar como resultado 0.15625 (15.625%).

Objetivo 9. Aumentar la eficacia de la capacitación general un 35% bimestral.

FCE. “Capacitación adecuada y efectiva”.

Indicador. “Eficacia de la capacitación”.

$$\text{Eficacia de la capacitación} = ((\text{Conocimientos adquiridos} + \text{Habilidades desarrolladas} + \text{Actitudes incorporadas}) * \text{compromiso de los capacitados}) / 100$$

La eficacia en la capacitación brindada según datos del bimestre Marzo-Abril dio como resultado un 65%, por lo que este indicador, al incrementarse un 35%, debe dar como resultado un 87.75 % de eficacia el próximo bimestre.

Objetivo 10. Destinar un 15% de las ganancias netas anuales a la compra de programas multimedia de vanguardia y a la mejora de tecnologías físicas utilizadas para el trabajo.

FCE. “Infraestructura y sistemas de diseño y desarrollo de productos eficientes y de vanguardia”.

Se deben destinar esfuerzos y dinero al mejoramiento de la infraestructura y de los sistemas de diseño y desarrollo de productos para que se genere un mejor clima laboral y una mayor eficacia en los procesos.

Indicador. “Índice de reservas a infraestructura y sistemas de diseño y desarrollo de productos”.

$$\text{Índice de reservas} = \frac{\text{Reservas para infraestr. y sist. de diseño y des. de prod.}}{\text{Utilidad Neta}} * 100$$

Al calcular el indicador con datos del año 2008 el mismo dio como resultado que un 8% de las ganancias netas fueron destinadas a infraestructura y sistemas de diseño y desarrollo de productos de vanguardia. Para que se cumpla con el objetivo propuesto dicho porcentaje debe incrementarse como mínimo un 87.5% durante el año 2009.

Perspectiva	Política de Calidad	Temas Estratégicos	Objetivos	Indicador	Responsable
Perspectiva Financiera	La Dirección de Y2K y todos sus miembros se comprometen a mejorar continuamente más allá de las expectativas del cliente con el fin de lograr una fuerte posición financiera, a través de:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr la rentabilidad deseada. ▪ Incrementar ingresos por ventas. ▪ Reducir costos. 	▪ Obtener una rentabilidad del 40% anual.	Retorno sobre ventas	Administración
			▪ Incrementar un 20% los ingresos por ventas trimestrales.	Incr. % de ingresos respecto al trimestre anterior	
			▪ Lograr un 35% semestral de rendimiento sobre activos.	Rendimiento sobre Activos	
			▪ Lograr un 20% semestral de rendimiento sobre el patrimonio.	Rendimiento sobre el Capital	
			▪ Lograr un 70% trimestral de eficiencia en la cobranza.	Eficiencia en la cobranza	
			▪ Incrementar las inversiones en tecnología un 20% semestral.	<ul style="list-style-type: none"> • Incr. % de inversiones en tecnología • Reducción % de costos operativos 	
Perspectiva Clientes	1. La planificación y realización las actividades comerciales, de administración, desarrollo y servicios, agregándoles valor para satisfacer y superar las expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficientizar y efectivizar cada uno de los trabajos entregados, tendientes a la satisfacción de los clientes. ▪ Incrementar la cartera de contactos. ▪ Maximizar satisfacción de clientes. ▪ Fidelizar a los clientes. ▪ Mejorar productos actuales. 	▪ Alcanzar el 75% de clientes satisfechos en el término de 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rdo. Encuesta de Satisfacción ▪ Rdo. Cuestionario de actitud e imagen corporativa 	Marketing
			▪ Aumentar la rentabilidad de los clientes un 30 % en el término de 1 año.	Rentabilidad de clientes	
			▪ Aumentar la penetración de mercado en nuevos segmentos y clientes un 25% en el término de 1 año.	Incr. % de clientes respecto al año anterior	Calidad
			▪ Lograr una mejora del 20% semestral en los productos y servicios actuales.	% de mejoras en productos actuales	
			▪ Mejorar un 20 % trimestral la brecha entre productos vendidos y presupuestados.	Productos vendidos/productos presupuestados	Administración
			▪ Optimizar el grado de personalización de cada propuesta un 15% en el término de 6 meses.	% de propuestas altamente personalizadas	I+D y Diseño
			▪ Reducir el índice de reclamos por defectos en diseño un 70% en el plazo de 1 año.	Índice de reclamos por defectos en diseño de propuestas	Calidad
			▪ Incrementar un 15% mensual la reventa a clientes actuales.	Índice de reventas	Marketing
			▪ Medir estratégicamente y de forma anual qué medio publicitario permite a la empresa obtener mayores clientes e ingresos.	▪ Retorno anual de la inversión publicitaria por medio	Marketing
			Perspectiva de Procesos Internos	2. El mantenimiento de la mejora continua como prioridad de la gestión de la calidad, interpretando las expectativas de los clientes, reconociendo su valor y permaneciendo en contacto con sus intereses.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar productos/servicios personalizados y de alta calidad. ▪ Desarrollar productos/servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.
▪ Mejorar el proceso para la detección e interpretación de necesidades de los clientes un 15% mensual.	Índice de propuestas revisadas	Account Manager y			

	<p>3. El ofrecimiento de servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el proceso para la detección e interpretación de necesidades de los clientes. ▪ Fabricación propia de insumos. ▪ Desarrollo de nuevos productos. ▪ Mejorar la eficiencia global de los procesos de la organización. ▪ Lograr bajos costos de procesamiento y de consecución de pedidos. ▪ Efectividad en tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimentar en un 80% mensual los trabajos planificados siendo eficientes en los tiempos de entrega. ▪ Reducir el número de propuestas no aceptadas por el cliente un 60% en el término de 6 meses. ▪ Solucionar el 95% de los reclamos totales recibidos en el plazo de 1 mes. ▪ Aumentar el número de insumos de fabricación propia un 50% en el plazo de 1 año. ▪ Lograr cumplimentar en 95% los planes de desarrollo de nuevos productos en el término de 6 meses. ▪ Mejorar un 80 % trimestral la eficiencia general de la gestión de compras. 	<p>Eficiencia en tiempos</p> <p>Índice de propuestas rechazadas</p> <p>Índice de reclamos solucionados</p> <p>Índice de insumos de fabricación propia</p> <p>Medida de cumplimiento del plan</p> <p>Eficiencia en la Gestión de Compras</p>	<p>Comercial</p> <p>Calidad</p> <p>Compras</p> <p>Comercial, I+D y Diseño</p> <p>Compras</p>
<p>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>4. Un trabajo con base en una cultura creativa, utilizando tecnología innovadora, aprovechando al máximo los recursos disponibles y planificando estratégicamente.</p> <p>5. El desarrollo de un sistema de selección que permita conformar un excelente equipo de colaboradores, capacitados técnica y humanamente, con gran sentido de pertenencia; y generando una ventaja competitiva difícil de igualar.</p> <p>6. La alta capacitación al personal a los efectos de motivarlo, de forma tal de lograr el máximo compromiso con la calidad, generando las condiciones necesarias para el trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un excelente equipo de colaboradores, a través de un proceso de selección eficiente. ▪ Otorgar capacitación técnica y humana continua. ▪ Otorgar incentivos adecuados al personal. ▪ Mantener un alto compromiso con la calidad y la innovación. ▪ Fomentar el trabajo en equipo. ▪ Lograr que la infraestructura, los sistemas de información y las tecnologías en línea sean óptimos y eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la capacitación en conocimiento de la Norma ISO 9001 un 20% bimestral. ▪ Mejorar los conocimientos acerca de la programación de contenidos multimedia un 20% semestral. ▪ Incrementar el número de iniciativas de diseño de productos propuestas por empleados y que son puestas en práctica, un 30% en el término de 1 año. ▪ Lograr un buen clima laboral. ▪ Disminuir un 5% bimestral la rotación externa de empleados especializados en tecnología. ▪ Incrementar la calidad de los recursos humanos contratados un 20% en un plazo de 6 meses. ▪ Disminuir la tasa de ausentismo un 70% en el plazo de 6 meses. ▪ Optimizar el grado de utilización de los empleados un 25% trimestral. ▪ Aumentar la eficacia de la capacitación general un 35% bimestral. ▪ Destinar un 15% de las ganancias netas anuales a la compra de programas multimedia de vanguardia y a la mejora de tecnologías físicas utilizadas para el trabajo. 	<p>Índice de hrs. de capacitación brindadas</p> <p>Índice de hrs. de capacitación brindadas</p> <p>Índice de sugerencias implementadas</p> <p>Rdo. de encuesta de clima laboral</p> <p>Índice de retiros de empleados especializados</p> <p>Índice de candidatos seleccionados que se adecuan al perfil del puesto a ocupar</p> <p>Tasa de ausentismo</p> <p>% de utilización de empleados</p> <p>Eficacia de la capacitación</p>	<p>Recursos Humanos</p> <p>Comercial</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Administración</p>

CONCLUSIONES

FINALES

Luego de realizar el diagnóstico interno a Y2K Networks se detectaron los siguientes puntos:

- Y2K Networks tiene una Planificación Estratégica lo suficientemente fuerte como para implementar una herramienta de control de gestión.
- Dentro del plan estratégico sólo se destaca una *debilidad*: la falta de claridad y precisión en la definición de objetivos tanto estratégicos como de desempeño.
- La posibilidad de conjugar el Sistema de Gestión de Calidad implementado por la empresa con una herramienta de control de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral.

A través de un diagnóstico profundo a la Planificación Estratégica y al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, se desarrolló la herramienta propuesta: el Cuadro de Mando. Esto se realizó manteniendo siempre el objetivo de complementar el Sistema de Gestión de Calidad con dicha herramienta.

Cabe aclarar que el desarrollo del Cuadro de Mando Integral siempre se basó en la estrategia de diferenciación que sostiene Y2K Networks, la cual implica, entre otros factores: innovación constante, creatividad, satisfacción total al cliente y alta calidad y personalización de productos y servicios.

Como primer paso, se clarificaron y precisaron aspectos que estaban confusos: la propuesta de valor otorgada al cliente y los objetivos financieros y estratégicos.

En segundo lugar, se adaptó la política de calidad a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando. Así, se agregó a dicha política, la perspectiva financiera. La misma no se tuvo en cuenta cuando la Dirección de Y2K Networks desarrolló su política de calidad.

En tercer lugar, se plantearon claramente los temas estratégicos y se los desarrolló de una forma más completa y precisa a través de la definición de objetivos (siempre respetando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando).

Por último, se plantearon los indicadores que le servirán a la Dirección para validar su Sistema de Gestión de Calidad, medir el grado de cumplimiento de los objetivos, así como también para monitorear la estrategia y asegurarse de que la visión empresarial se esté cumpliendo con éxito. Es decir, a través de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, se podrá observar como esta funcionando el Sistema de Gestión de Calidad implementado y si se está cumpliendo - o no- con la política de calidad desarrollada.

Además, se estudió profundamente cual de las áreas deberán controlar cada indicador propuesto y estudiar sus desviaciones.

Luego de diagnosticar la situación externa e interna de la empresa, se recomienda a la empresa comenzar a controlar, a través del CMI, el proceso de ejecución de sus estrategias para que las mismas puedan ponerse en práctica con éxito y ayuden a alcanzar la visión empresarial. Todo ello incluye acciones que se complementan entre se. Estas son:

- Otorgarle mayor importancia al Sistema de Gestión de Calidad para verificar a través del mismo si lo que se planteó se está cumpliendo, para saber los resultados obtenidos, para mejorar la calidad y la satisfacción al cliente y así obtener un mejor resultado en las utilidades.
- Medir el cumplimiento de la política de calidad a través de los indicadores del CMI y con la frecuencia pautada. Establecer las causas de las desviaciones si llegaran a existir.
- No controlar sólo a través de indicadores financieros (estados financieros) para tomar decisiones. Basarse en los indicadores planteados para las 4 perspectivas del CMI.
- Alimentar la estrategia de diferenciación y la propuesta de valor hecha a clientes: más variedad de productos, destacar innovación y creatividad, establecer un precio que sea capaz de cubrir los costos de las características diferenciadoras.
- Asignar amplios recursos a los procesos que son claves para la ejecución de las estrategias.
- Instalar sistemas de información y de feedback que permitan a los empleados tener una retroalimentación acerca de sus actividades.
- Formar una plantilla de empleados con los conocimientos y habilidades necesarios para cumplir las actividades que apoyan a la estrategia. Así mismo, motivar a los empleados para que persigan con esfuerzo los objetivos.
- Vincular las recompensas con los objetivos de desempeño estratégico y financiero.
- Mejorar continuamente la forma en que se realizan las actividades diarias y de la cadena de valor.

Con el desarrollo de ésta herramienta y con su posterior implementación por parte de la empresa, se espera mejorar la situación interna de la misma respecto al control, permitiendo así que se solucionen desviaciones en su operatoria y se consiga lograr los objetivos y estrategias. Es decir, que la empresa pueda crecer aún más a través de la implementación de la herramienta propuesta.

ANEXOS

Anexo 1. “Guía de Observación”

FACTOR 1. Áreas, procesos y su relación.

- *Área:*
- *Actividad principal:*
- *Áreas principales con las cuales se relaciona:*
- *Procesos en los que interviene:*

Observaciones: debe indicarse principalmente si el área tratada afecta a algún proceso *clave* de la organización y de que manera lo afecta. Si el área tratada se relaciona en forma estrecha con otra área, se debe precisar específicamente la forma en que interactúan y las actividades que realizan en común y que afectan directamente al logro de objetivos.

FACTOR 2. Cultura organizacional, proceso de toma de decisiones y capacidades y motivación de los recursos humanos.

- *Reuniones*
 - Participación de los empleados (alta/media/baja).
 - Toma de decisiones (quién, cómo, dónde).
 - Consideración de iniciativas de los empleados por parte de la Dirección (alta/media/baja).
 - Establecimiento de objetivos (grupal/por la alta dirección).

- *Comunicación Interna*
 - Estilo de comunicación y fluidez (principalmente oral, o a través de medios informáticos).
 - Espacios de comunicación informal.
 - Comunicación con la alta Dirección y de abajo hacia arriba. (forma, aspectos que se tratan, frecuencia).

- Temas que se comunican diariamente.
- Formas de comunicar objetivos y actividades.

Observaciones: se debe precisar acerca del impacto de la infraestructura, la ubicación de las instalaciones y los colores predominantes sobre la comunicación entre los empleados y con la alta Dirección.

- Motivación y capacidades de empleados
 - Ambiente laboral (existe alta o baja concentración de los empleados en realizar sus trabajos).
 - Forma en que los empleados perciben y tratan de cumplir sus objetivos diarios.
 - Clima organizacional, trabajo en equipo.
 - Relaciones interpersonales entre miembros (muy buenas/buenas/malas)
 - Instalaciones (mesas, sillas, escritorios, luz, etc.)

FACTOR 3. Planificación estratégica en comparación con la realidad que se maneja internamente

- *Análisis del documento en el que se sustenta la planificación estratégica.*
- *Observación del Manual de Calidad.*
- *Relación existente entre los objetivos planificados y las actividades realizadas diariamente.*
- *Formas de control de cumplimiento de objetivos.*
- *Seguimiento de dicha planificación.*

Anexo 2. “Guías de Pautas”

1. Guía de pauta área de RRHH. Responsable: Roberto Utrera

- Funciones que realiza el área.
- Objetivos del área.

- En base a que define los objetivos de desempeño, capacitación, habilidades requeridas, desarrollo de los RRHH dentro de la empresa, etc.
- Desarrollo del plan de compensación e incentivos.
- Políticas de reclutamiento, selección y capacitación. Importancia que se le da a la capacitación y a la atracción y retención de talentos como un medio de ser más competitivos.
- Definición de alineación estratégica de los RRHH. Acciones que se ponen en práctica para que se produzca dicha alineación.
- Comunicación de la estrategia.
- Determinación de las necesidades de capacitación. Como se miden los resultados de la misma.
- Indicadores que utiliza el área para el control de la satisfacción, motivación, el desempeño de empleados y el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área misma y por las demás áreas.
- Innovación de prácticas de gestión de RRHH.
- Capacidades de los sistemas de información y de los empleados.
- Desarrollo de una forma continua de aprendizaje al personal.
- Se han identificado las familias de puestos claves para los procesos críticos relacionados con la estrategia.
- Se han identificado las competencias, habilidades y formación del personal necesaria para mejorar el desempeño de los procesos críticos.
- Se ha identificado la Información crítica, así como los programas y tecnología informática necesarias para cada uno de los procesos críticos
- Se ha identificado los elementos necesarios en el Cambio Organizacional que la empresa requiere tales como Trabajo en Equipo, Liderazgo, Valores a desarrollar, Estructura, etc.
- Programas de comunicación y establecimiento de objetivos.
- Impacto de ISO sobre el área. (motivación, participación en la mejora continua)

2. Guía de pautas área Calidad. Responsable: Ignacio Tovo

- Funciones que realiza el área.
- Objetivos del sistema de calidad.

- Políticas de calidad o propuesta de valor al cliente.
- Identificación de la contribución de ISO 9001 a la estrategia empresarial.
- Procesos críticos que permiten hacer posible la política de calidad, su contribución a los resultados empresariales.
- Implementación del sistema de gestión: importancia a los requerimientos de la norma o a la contribución a la estrategia de la empresa.
- Impacto que tuvo la implementación del sistema de gestión de calidad en las diferentes áreas.
- Revisión y medición del sistema de gestión de calidad. Se identifican oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en la política de calidad y en los objetivos.
- Se comprenden las necesidades actuales y futuras de los clientes, se exceden sus expectativas.
- Se gestionan los recursos y capacidades como un proceso (ISO) o se utiliza un enfoque basado en funciones
- Se tiene a la mejora continua como un objetivo global.
- Relación con proveedores.

3. Guía de pautas área I+D. Responsable: Pablo Lozano

- Funciones que realiza el área.
- Objetivos estratégicos.
- Procesos clave para el éxito organizacional.
- Se corresponde cada objetivo estratégico con un indicador que mida su evolución y con metas e iniciativas para poder llevarlo a cabo.
- Indicadores que se utilizan para medir la calidad de los productos desarrollados, sus operaciones y la asignación de recursos.
- Propuesta de valor al cliente o política de calidad.
- Identificación de las necesidades de clientes.
- Definición de atributos básicos y de diferenciación respecto a la propuesta entregada a los clientes.
- Forma en que se controla que el producto/servicio cumple con los requisitos del cliente.

- Medición del proceso de innovación (Ej.: % de ventas de nuevo productos) y del proceso de desarrollo (Ej.: tiempo necesario para llevar el producto al mercado, tiempos de desarrollo, etc.)
- Comunicación con el área de MKT. Funciones que se realizan conjuntamente.
- Comunicación con el responsable de calidad. Funciones que se realizan conjuntamente.
- Impacto de ISO 9001 sobre el área (*disminución de costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos*)

4. Guía de pautas Administración. Responsable: Pablo Paredes

- Funciones que realiza el área.
- Objetivos o temas financieros (principalmente de crecimiento y rentabilidad). Tácticas o iniciativas para llevarlos a cabo.
- Estrategia de diferenciación (líder en precios o excelencia operacional, líder en productos o innovación, satisfacción total o intimidad con clientes)
- Estrategias financieras (**de crecimiento**, ¿con los mismo clientes o con nuevos clientes? **o productividad**, ¿a través del uso de los activos actuales o a través de la reducción de costos?)
- Indicadores financieros que permiten la medición del estado de la rentabilidad.
- Procesos que se consideran claves para el éxito de la empresa.
- Procesos de gestión críticos para la estrategia.
- Análisis FODA para determinar que oportunidades existen en el entorno que puedan ayudar de manera efectiva al logro de Visión o bien amenazas que sean obstáculo para su consecución.
- Los indicadores, responden al control de algún factor crítico.
- Se tiene un destino estratégico (Ejemplo: Atención a por lo menos el 75 % de la demanda de nuevos clientes)
- Factores críticos para el éxito. (¿Se tienen identificados?)
- Se definen temas estratégicos y se los relaciona a cada uno con objetivos, indicadores, iniciativas y responsables.
- Identifica los inductores que permiten el logro de los objetivos financieros.
- Impacto de ISO 9001 sobre las actividades del área. (ingresos).

5. Guía de pautas Diseño Gráfico. Responsable: Mónica Bega

- Funciones del área.
- Objetivos, estrategias y tácticas.
- Identificación del segmento de mercado al que apuntan.
- Identificación de los requisitos del cliente.
- Propuesta de valor al cliente o políticas de calidad.
- Atributos que los clientes perciben como diferenciadores.
- Identidad corporativa del cliente.
- Indicadores para la medición de sus operaciones.
- Indicadores para medir el valor agregado a clientes a través del diseño de páginas Web y soluciones digitales.
- Impacto de ISO 9001 sobre el área.

6. Guía de pautas Marketing. Responsable: Leandro Mazzarini

- Funciones del área.
- Objetivos. Manera en que se definen.
- Estrategia (líder en costos, intimidad con el cliente o satisfacción total, innovación)
- Propuesta de valor o política de calidad.
- Forma en que se analizan los requisitos de los clientes.
- Manera en que se mide la satisfacción de los clientes luego de la compra.
- Existencia de otros indicadores.
- Comunicación con demás áreas.
- Medición de la satisfacción del cliente, la lealtad, la adquisición y rentabilidad.
- Competidores. Fortalezas y debilidades de la misma.
- Segmentos de clientes que busca atender como mercado meta.
- Propuesta de diferenciación por parte de la empresa para cada uno de los segmentos de clientes atendidos.
- Atributos básicos y de diferenciación para la propuesta hecha a los clientes. (Calidad, precio, funcionalidad, proximidad, etc.). Atributo de mayor diferenciación.

- Evolución de los clientes, competidores y proveedores.
- Cambio en los productos.
- Perfil de clientes actuales y futuros. ¿Que es lo que valoran?

Anexo 3. “Guía de pautas Director General”. Sr. Martín Frascaroli

- Funciones que realiza.
- Procesos clave y soporte.
- Productos. Características y atributos. Innovación.
- Estrategia de diferenciación.
- Forma de establecer y comunicar los objetivos para cada área.
- Plan estratégico: visión, condición futura deseada respecto a accionistas (nivel de crecimiento que se ofrece), empleados (como se evaluará el desempeño, como se los motivará), clientes (perfil del cliente que se atiende), procesos (como se monitorean y mejoran) y proveedores (selección, involucramiento).
- Se identifican factores clave de éxito.
- Temas estratégicos financieros que le interesan como propietario y socio.
- Se identifica una relación entre las capacidades de los RRHH, los procesos internos, la propuesta de valor o políticas de calidad y la rentabilidad de la empresa.
- Recursos Humanos alineados mediante un propósito común. Acciones.
- Estrategias para comunicar la visión.
- Proceso de toma de decisiones.
- Proceso de Control. Indicadores que se utilizan para la medición de la gestión.
- Impacto del sistema de gestión de calidad ISO.

Anexo 4. “Encuesta de Clima y Cultura Organizacional”

Encuesta para relevar datos acerca de la cultura organizacional

1. *Si le pidiera que describa a que se dedica su empresa, ¿Qué diría de ella?*
 - a. Es una organización dedicada a la comercialización de productos tecnológicos, empleando tecnología innovadora y desarrollando estrategias novedosas de

comercialización, con el propósito de incrementar la eficiencia y productividad de sus negocios.

b. Es una organización dedicada a la comercialización de soluciones tecnológicas prestando un servicio a la sociedad y tratando de lograr la máxima respuesta y atención a sus clientes.

c. Es una organización que comercializa soluciones tecnológicas para otras empresas, empleando tecnología innovadora y desarrollando estrategias novedosas de comercialización, con el propósito de incrementar la eficiencia y productividad de sus negocios.

2. *¿Cómo cree que el personal de la empresa se identifica con esa descripción?*

a. Si, se identifican perfectamente

b. Si, se identifican

c. Creo que no se identifican

3. *Si le pidiera que describiese hacia donde va su organización en el futuro ¿Qué diría de ella?*

a. Lograr la introducción en el mercado nacional e internacional

b. Posicionarse en la mente de los consumidores como una empresa que ofrece productos de alta calidad y a un precio competitivo

c. Ser una empresa modelo en el ámbito internacional representantes de la tecnología de Córdoba y Argentina en toda América

d. Aumentar el nivel de ventas.

e. Lograr la máxima calidad y eficiencia a nivel global, permitiendo contribuir al éxito y excelencia de los clientes.

4. *¿Cómo definiría a su Director General?*

a. Un líder totalmente enfocado en las tareas, sin dedicación al personal de la empresa.

b. Un líder enfocado a los empleados, fomentando su participación para la toma de decisiones y su motivación, así como también el trabajo en equipo.

c. Una persona accesible e involucrada en sus tareas, manteniendo un control estricto sobre las labores de los empleados.

5. *¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones en la empresa?*
 - a. Las toma el director, sin consultar.
 - b. Las toma el director, previa consulta a los empleados y dependiendo del asunto
 - c. Existe plena libertad en los empleados para tomar decisiones

6. *Explique de qué manera el Director General permite la participación de los empleados en las decisiones de la empresa*
 - a. Se escuchan y tienen en cuenta las sugerencias del personal
 - b. Se escuchan las sugerencias del personal pero es el Director quien toma la decisión
 - c. Depende del asunto a decidir, se le da mayor o menos participación
 - d. No se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones

7. *¿Cómo cree usted que se incentiva al personal en la empresa?*
 - a. Haciéndole mejoras en el lugar físico de trabajo
 - b. Haciéndole mejoras en su remuneración
 - c. Haciéndole mejoras en el lugar físico, aumentando su remuneración y permitiendo participar en la toma de decisiones
 - d. Realizándoles reuniones sociales, agasajos, etc.
 - e. Mediante el reconocimiento al logro, al mérito, a la responsabilidad; distinciones, etc.

8. *¿Cómo cree que son las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa?*
 - a. Muy buenas
 - b. No específico
 - c. Aceptables
 - d. Buenas

9. *¿Cómo piensa que se da el flujo de información dentro de la empresa?*
 - a. De arriba hacia abajo
 - b. De arriba hacia abajo y viceversa
 - c. De arriba hacia abajo, viceversa y horizontalmente

10. *¿Conoce la estrategia global empresarial?*

- a. Si, sin duda alguna
- b. Si, con alguna duda
- c. Poco
- d. No, sin duda alguna

11. *¿Cree que el Director facilita la comunicación y el entendimiento de la estrategia y las metas?*

- a. Si, sin duda alguna
- b. Poco
- c. No, sin duda alguna

12. *Los objetivos planteados por los niveles más altos, ¿son comunicados a su área?*

- a. Si, constantemente
- b. A veces
- c. Casi nunca

13. *¿Participa en el proceso de establecimiento de objetivos?*

- a. Si
- b. En ciertas ocasiones
- c. Poco
- d. No

14. *¿Cree que los objetivos planteados para su área están ligados con la visión organizacional?*

- a. Si, bastante
- b. Poco
- c. Nada

15. *¿Cree que los esfuerzos del personal de todas las áreas están alineados hacia la consecución de la estrategia global?*

- a. Si, bastante
- b. Poco

c. Nada

16. *¿Cree que recibe una capacitación continua y acorde a las necesidades que tiene su puesto?*

- a. Si, bastante
- b. Poca
- c. Nada

17. *¿Cree que se evalúa el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización?*

- a. Si, constantemente
- b. A veces
- c. Nunca

Encuesta para relevar datos acerca del clima organizacional

Cada pregunta ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

- Si, sin duda alguna
- Si, con alguna duda
- Si/No, ambas son válidas
- No, con alguna duda
- No, sin duda alguna

1. *¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?*
2. *¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?*
3. *¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?*
4. *¿Su puesto de trabajo (mesa, computadora, mostrador, etcétera) le resulta agradable y familiar?*
5. *¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?*
6. *¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo?*
7. *¿Considera UD. que tiene bastante autonomía en su trabajo?*

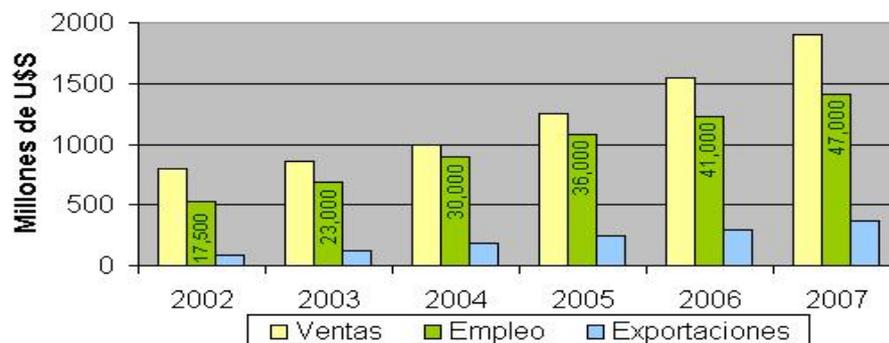
8. ¿Considera UD. que dispone de bastante capacidad de iniciativa en su trabajo?
9. ¿Depende por completo, habitualmente, para hacer su trabajo de lo que le dicen que haga o le mandan su superior?
10. ¿Cree que UD. y sus compañeros se llevan bien y forman “gran equipo”?
11. ¿Considera a su jefe autoritario?
12. ¿Considera a su jefe participativo?
13. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?
14. ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?
15. ¿Considera que ese cambio es posible, que existen posibilidades de movilidad en su empresa?
16. ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?
17. ¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, cree que debería de ganar más?
18. ¿Considera que entre sus compañeros y UD. no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?
19. ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?
20. ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?
21. ¿Cree que existe buena comunicación de arriba abajo?
22. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba?
23. ¿Considera que en su empresa su jefe escucha las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales?
24. ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

Anexo 5. “Guía de pautas Director General” (Diagnóstico Externo)

- Escenario Internacional (tendencias, avances, cambios en el ámbito internacional que impacten sobre el negocio): tendencias tecnológicas, económicas, de mercado y competencia.
- Escenario Nacional (tendencias en el ámbito nacional que si se dieran en el sector cambien de manera positiva a negativa el rumbo de la empresa): tendencias tecnológicas, económicas, de mercado y competencia.

- Escenario del Sector: evolución de clientes, productos y servicios, competencia, proveedores.
- Competidores actuales y potenciales: fortalezas y debilidades.
- Clientes actuales y potenciales: perfil, categorías, lo que valoran después de la compra, importancia estratégica, antigüedad, etcétera).

Anexo 6. “Evolución de sector Tecnológico en Argentina”.



Anexo 7. “Ley de Promoción de la Industria del Software”.

CAPITULO I Definición, ámbito de aplicación y alcances

ARTICULO 1° - Créase un Régimen de Promoción de la Industria del Software que regirá en todo el territorio de la República Argentina con los alcances y limitaciones establecidas en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia dicte el Poder Ejecutivo nacional. El presente régimen estará enmarcado en las políticas estratégicas que a tal efecto establezca el Poder Ejecutivo nacional a través de sus organismos competentes y tendrá vigencia durante el plazo de diez años a partir de su aprobación.

ARTICULO 2° - Podrán acogerse al presente régimen de promoción las personas físicas y jurídicas constituidas en la República Argentina cuya actividad principal sea la industria del software, que se encuentren habilitadas para actuar dentro de su territorio con ajuste a sus leyes, debidamente inscritas conforme a las mismas y desarrollen en el país y por cuenta propia las actividades definidas en el artículo 4°.

ARTICULO 3° - Los interesados en acogerse al presente régimen deberán inscribirse en el registro habilitado por la autoridad de aplicación. Facúltase a la autoridad de

aplicación a celebrar los respectivos convenios con las provincias que adhieran al presente régimen, con el objeto de facilitar y garantizar la inscripción de los interesados de cada jurisdicción provincial en el registro habilitado en el párrafo anterior.

ARTICULO 4° - Las actividades comprendidas en el régimen establecido por la ley son la creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software desarrollados y su documentación técnica asociada, tanto en su aspecto básico como aplicativo, incluyendo el que se elabore para ser incorporado a procesadores utilizados en bienes de diversa índole, tales como consolas, centrales telefónicas, telefonía celular, máquinas y otros dispositivos.

Queda excluida del régimen establecido en la presente ley la actividad de autodesarrollo de software.

ARTICULO 5° - A los fines de la presente ley, se define el software como la expresión organizada de un conjunto de órdenes o instrucciones en cualquier lenguaje de alto nivel, de nivel intermedio, de ensamblaje o de máquina, organizadas en estructuras de diversas secuencias y combinaciones, almacenadas en medio magnético, óptico, eléctrico, discos, chips, circuitos o cualquier otro que resulte apropiado o que se desarrolle en el futuro, previsto para que una computadora o cualquier máquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica, disponiendo o no de datos, directa o indirectamente.

CAPITULO II Tratamiento fiscal para el sector

ARTICULO 6° - A los sujetos que desarrollen las actividades comprendidas en el presente régimen de acuerdo a las disposiciones del capítulo I les será aplicable el régimen tributario general con las modificaciones que se establecen en el presente capítulo. Los beneficiarios que adhieran al presente régimen deberán estar en curso normal de cumplimiento de sus obligaciones impositivas y previsionales.

ARTICULO 7° - Los sujetos que adhieran a este régimen gozarán de estabilidad fiscal por el término de diez (10) años contados a partir del momento de la entrada en vigencia de la presente ley. La estabilidad fiscal alcanza a todos los tributos nacionales, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas que tengan como sujetos pasivos a los beneficiarios inscriptos. La estabilidad fiscal significa que los sujetos que desarrollen actividades de producción de software no podrán ver incrementada su carga tributaria total nacional al momento de la incorporación de la empresa al presente marco normativo general.

ARTICULO 8° - Los beneficiarios del régimen de la presente ley que desempeñen actividades de investigación y desarrollo en software y/o procesos de certificación de calidad de software desarrollado en el territorio nacional y/o exportaciones de software (asegurando a los trabajadores de la actividad la legislación laboral vigente), podrán convertir en un bono de crédito fiscal intransferible hasta el 70% (setenta por ciento) de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado sobre la nómina salarial total de la empresa con destino a los sistemas y subsistemas de seguridad social previstos en las leyes 19.032 (INSSJyP), 24.013 (Fondo Nacional de Empleo) y 24.241 (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones). Los beneficiarios podrán utilizar dichos bonos para la cancelación de tributos nacionales que tengan origen en la industria del software, en particular el impuesto al valor agregado (IVA) u otros impuestos nacionales y sus anticipos, en caso de proceder, excluido el impuesto a las ganancias. El bono no podrá utilizarse para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor harán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado.

ARTICULO 9° - Los sujetos adheridos al régimen de promoción establecido por la presente ley tendrán una desgravación del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias determinado en cada ejercicio. Este beneficio alcanzará a quienes acrediten gastos de investigación y desarrollo y/o procesos de certificación de calidad y/o exportaciones de software, en las magnitudes que determine la autoridad de aplicación.

ARTICULO 10. - A los efectos de la percepción de los beneficios establecidos en los artículos precedentes, los sujetos que adhieran al presente régimen deberán cumplir con alguna norma de calidad reconocida aplicable a los productos de software. Esta exigencia comenzará a regir a partir del tercer año de vigencia del presente marco promocional.

ARTICULO 11. - Los sujetos que adhieran a los beneficios establecidos en la presente ley, que además de la industria del software como actividad principal desarrollen otras de distinta naturaleza, llevarán su contabilidad de manera tal que permita la determinación y evaluación en forma separada de la actividad promovida del resto de las desarrolladas. La imputación de gastos compartidos con actividades ajenas a las promovidas se atribuirán contablemente respetando criterios objetivos de reparto, como

cantidad de personal empleado, monto de salarios pagados, espacio físico asignado u otros, siendo esta enumeración meramente enunciativa y no limitativa.

Serán declarados y presentados anualmente a la autoridad de aplicación en la forma y tiempo que ésta establezca los porcentuales de apropiación de gastos entre las actividades distintas y su justificativo.

CAPITULO III Importaciones

ARTICULO 12. - Las importaciones de productos informáticos que realicen los sujetos que adhieran al presente régimen de promoción quedan excluidas de cualquier tipo de restricción presente o futura para el giro de divisas que se correspondan al pago de importaciones de hardware y demás componentes de uso informático que sean necesarios para las actividades de producción de software.

CAPITULO IV Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft)

ARTICULO 13. - Créase el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (Fonsoft), el cual será integrado por:

1. Los recursos que anualmente se asignen a través de la ley de presupuesto.
2. Los ingresos por las penalidades previstas ante el incumplimiento de la presente ley.
3. Ingresos por legados o donaciones.
4. Fondos provistos por organismos internacionales u organizaciones no gubernamentales.

ARTICULO 14. - Facúltase al Jefe de Gabinete de Ministros a efectuar las modificaciones presupuestarias que correspondan, previendo para el primer año un monto de pesos dos millones (\$ 2.000.000) a fin de poder cumplir con lo previsto en el inciso 1 del artículo 13.

ARTICULO 15. - La Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, será la autoridad de aplicación en lo referido al Fonsoft y actuará como fiduciante frente al administrador fiduciario.

ARTICULO 16. - La autoridad de aplicación definirá los criterios de distribución de los fondos acreditados en el Fonsoft los que serán asignados prioritariamente a universidades, centros de investigación, pymes y nuevos emprendimientos que se dediquen a la actividad de desarrollo de software.

A los efectos mencionados en el párrafo anterior la autoridad de aplicación convendrá con las provincias que adhieran al régimen de la presente ley, la forma y modo en que éstas, a través de sus organismos pertinentes, se verán representadas en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

ARTICULO 17. - La autoridad de aplicación podrá financiar a través del Fonsoft:

1. Proyectos de investigación y desarrollo relacionados a las actividades definidas en el artículo 4° de la presente.
2. Programas de nivel terciario o superior para la capacitación de recursos humanos.
3. Programas para la mejora en la calidad de los procesos de creación, diseño, desarrollo y producción de software.
4. Programas de asistencia para la constitución de nuevos emprendimientos.

ARTICULO 18. - La autoridad de aplicación otorgará preferencia en la asignación de financiamientos a través del Fonsoft, según lo definido en el artículo 16, a quienes:

- a) Se encuentren radicados en regiones del país con menor desarrollo relativo
- b) Registren en la República Argentina los derechos de reproducción de software según las normas vigentes;
- c) Generen mediante los programas promocionados un aumento cierto y fehaciente en la utilización de recursos humanos;
- d) Generen mediante los programas promocionados incrementales de exportación;
- e) Adhieran al presente régimen de promoción.

ARTICULO 19. - Las erogaciones de la autoridad de aplicación relacionadas a la administración del Fonsoft no deberán superar el cinco por ciento (5%) de la recaudación anual del mismo.

CAPITULO V Infracciones y sanciones

ARTICULO 20. - El incumplimiento de las normas de la presente ley y de las disposiciones de la autoridad de aplicación referidas a los beneficios establecidos en el capítulo II por parte de las personas físicas y jurídicas que se acojan al régimen de promoción de la presente ley, determinará la aplicación por parte de la autoridad de aplicación de las sanciones que se detallan a continuación:

1. Revocación de la inscripción en el registro establecido en el artículo 3° y de los beneficios otorgados por el capítulo II.
2. Pago de los tributos no ingresados con motivo de lo dispuesto en el capítulo II, con más los intereses, en relación con el incumplimiento específico determinado.
3. Inhabilitación para inscribirse nuevamente en el registro establecido en el artículo 3°.

CAPITULO VI Disposiciones generales

ARTICULO 21. - La autoridad de aplicación de la presente ley será la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente del Ministerio de Economía y Producción, con excepción de lo establecido en el capítulo IV y sin perjuicio de lo establecido por el artículo 6° del decreto 252/2000, según texto ordenado por el decreto 243/2001.

ARTICULO 22. - La Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa deberá publicar en su respectiva página de Internet el registro de los beneficiarios del presente régimen, así como los montos de beneficio fiscal otorgados a los mismos.

ARTICULO 23. - A los fines de la presente ley quedan excluidas como actividades de investigación y desarrollo de software la solución de problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas. También el mantenimiento, la conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, la adición de funciones y/ o preparación de documentación para el usuario, garantía o asesoramiento de calidad de los sistemas no repetibles existentes. Quedan también excluidas las actividades de recolección rutinarias de datos, la elaboración de estudios de mercado para la comercialización de software y aquellas otras actividades ligadas a la producción de software que no conlleven un progreso funcional o tecnológico en el área del software.

ARTICULO 24. - La autoridad de aplicación realizará auditorias y evaluaciones del presente régimen, debiendo informar anualmente al Congreso de la Nación los resultados de las mismas. Dicha información deberá realizarse a partir del tercer año de vigencia de la ley.

ARTICULO 25. - Los beneficios fiscales contemplados en la presente ley, mientras subsista el sistema de coparticipación federal de impuestos vigente, se detraerán de las cuantías de los recursos que correspondan a la Nación.

ARTICULO 26. - El cupo fiscal de los beneficios a otorgarse por el presente régimen promocional será fijado anualmente en la ley de Presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de la Administración nacional. A partir de la vigencia de la presente ley y durante los tres primeros ejercicios fiscales posteriores, el cupo correspondiente se otorgará en función de la demanda y desarrollo de las actividades promocionadas.

Anexo. 8. Asociados al Cluster Tecnológico de Córdoba

Actualmente, el cluster está integrado por 55 empresas e instituciones:

1. ADV S.A. Tecnología Informática
2. AR Consultores S.R.L.
3. Ayi & Asociados
4. Brinco Servicios Profesionales
5. Bit S.A.
6. Cba Solutions S.A.
7. Centro de Interacción Multimedia S.A.
8. Colegio Universitario Ies Siglo 21
9. Compuserv S.R.L.
10. Consejo Prof. De Ciencias Informáticas
11. Cyneric S.A.
12. Daniel Sampietro & Asociados
13. Deloitte & Touch S.A.
14. Dicom
15. Discar S.A.
16. Emser S.R.L.
17. Escuela De Negocios Siglo 21
18. Etercor S.A.
19. Flexxus S.A.
20. Franco Juaneda S.R.L.
21. Fulfill Technology S.A.
22. Fundacion Universitaria Cervantes
23. Galander S.A.
24. Gingko S.A.
25. Global Think Technology S.A.
26. Harriague Y Asociados S.A.
27. Horovitz, Kravetz Y Asociados S.R.L.
28. Intercom S.R.L.
29. Intertron Mobile S.A.
30. Interwave S.A.
31. Invel Latinoamericana S.A.

32. Informatica Para Profesionales S.A.
33. Ir Comunicaciones S.A.
34. Itesa
35. Kanav S.A.
36. Lempert S.A.
37. Merck S.A.
38. Michigan Ingenieria Informatica S.A.
39. Mikt S.A.
40. Novus S.A.
41. Program Consultores S.A.
42. Prominente S.A.
43. Pwc & Co Asesores De Empresas S.R.L.
44. Qplus Consultores S.R.L.
45. Sea Consulting
46. Serbal Technologies S.R.L.
47. Silica Networks Argentina S.A.
48. Siscard S.A.
49. Sorzana S.A.
50. Sysotec S.A.
51. Tectel S.A.
52. Tecno Voz Noroeste S.A.
53. Thik Soft Argentina S.A.
54. Vates S.A.
55. Y2k Networks

Anexo 9. “Cuadro Comparativo de Inversión publicitaria versus PBI”.

Relación entre Inversión Publicitaria/PBI			
País	Total Inversión Publicitaria 2007 (1)	Total PBI anual 2007 (2)	% de inv. Publicitaria dentro del PBI (3)
Argentina	1616,72	203.120.010,00	0,796%
Brasil	9309	826.087.977,00	1,127%
Chile	886,34	113.411.259,00	0,782%
Colombia	956,79	116.053.270,00	0,824%
México	4713,49	837.765.066,00	0,563%
Perú	366,41	83.701.356,00	0,438%
Uruguay	177,95	15.245.650,00	1,167%
Total	18026,7	2.195.384.588,00	0,821%

(1) Estimaciones AAAP en base a la información suministrada por IBOPE Latinoamérica y ajustada al neto según indicadores AAAP. Solo se tomó como dato Televisión (abierta y cable), Gráfica (diarios y revista) y Radio, Agencias de Publicidad y cámaras empresariales de los países intervinientes.

(2) FMI / CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

(3) Cifras totales referidas a los 7 países participantes en millones de dólares americanos Media.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992.
- Bahamón L., José H. Construcción de Indicadores de Gestión bajo el enfoque de Sistemas. Universidad Icesi. En: www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/sistemas_telematica/1/jbahamon_const-ind-gestion.pdf.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw- Hill, 2ª ed., Bogotá, 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. 1º ed., Ediciones Gestión S.A., Barcelona, 1997.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. McGraw-Hill, 11ª ed., México, 2001.
- Koontz, H. Y O' Donnell, C. Curso de Administración Moderna. McGraw- Hill. 1976
- Newman, W. H. Programación, Organización y Control. Ed. DEUSTO, Bilbao, 1968.
- Porter, Michael. Estrategia competitiva. Editorial McGraw-Hill, México, 1982.
- Quinn, J. B. The Strategic Process: Concept, Context, Cases. 2ª ed., New York: IRWIN. 1985.
- Thompson Arthur A., Strickland A.J. III y Gamble John E. Administración Estratégica: Teoría y Casos. 15º Ed., MacGraw-Hill, México, 2007.
- Vieytes, Ruth. Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Ed. De las Ciencias, Buenos Aires, 2004.

SITIOS DE INTERNET VISITADOS

- www.wikipedia.com/wiki/cuadro_de_mando_integral
- www.cordobatecnology.com
- www.wikilearning.com/monografia/la_alineacion_estrategica_de_los_recursos_humanos
- www.grupokaizen.com/bsc

- www.y2knetworks.com
- www.clarin.com/diario/2005/04/27/conexiones
- www.solucionesmobile.com
- www.infobarprofesional.com/notas
- www.mercado.com.ar
- www.tecsima.com.ar
- www.clarin.com/suplementos/pymes
- www.criterionet.com/presentacion-publicidad-interactiva.ppt