

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO21



Proyecto de Investigación Aplicada

La orientación hacia el cliente como estrategia
de negocio en Pymes cordobesas.

María de la Salette Galeano

29 de Octubre 2017

Córdoba, Argentina

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Asesor del Proyecto: Pablo Ezequiel Flores Kanter (profesor en etapa de Seminario).

RESUMEN

Antecedentes. Una empresa orientada hacia el cliente implica mucho más que un departamento de atención al cliente dentro de una compañía; es un enfoque de gestión estratégica que engloba la totalidad de los procesos de una organización.

Varios estudios en el exterior del país, entre ellos Cuba y República Checa, han validado que esta nueva tendencia en el campo estratégico ha sido implementada en un sin número de compañías. Sin embargo, no existe evidencia que refleje lo que sucede en Argentina en este aspecto.

Objetivos. Examinar las estrategias de empresas y su orientación hacia el cliente:

- *Determinar si las PyMES tienen una estrategia*
- *Identificar el grado de orientación al cliente de las PyMES*
- *Comparar el grado de orientación al cliente de las PyMES con las grandes empresas.*

Método. La investigación tiene un diseño mixto secuencial, con base en datos cuantitativos para abordar la fase cualitativa. Este estudio se llevará a cabo con datos primarios relevados de pequeñas y grandes empresas cordobesas.

Resultados y Conclusiones.

Palabras Clave: Estrategia; Pymes; Orientación al Cliente.

ABSTRACT

Background. A customer-focused company involves much more than a customer service department within a company; it is a strategic management approach that encompasses all the processes of an organization.

Several studies abroad have validated that this new trend in the strategic field has been implemented in a single number of companies. However, there is no evidence that reflects what happens in Argentina in this regard.

Objectives. Examine strategies in different companies:

- *Determine if small bussiness have a strategy*
- *Identify the level customer – focus in small companies*
- *Compare the level of customer – focus between small and big companies.*

Methodology. The research has a mixed sequential design, based on quantitative data to address the qualitative phase. This study will be carried out with primary data collected from small and large companies in Cordoba, Argentina.

Findings and Discusion.

Keywords: Strategy; Small Bussiness; Customer Focus.

NOTA PARA LOS EVALUADORES

Qué es lo que ya se sabe sobre el tema:

Investigaciones han concluido que la satisfacción del cliente es un fuerte indicador del desempeño operativo de una empresa tanto como lo son la cuota de mercado y el volumen de ventas (Blanchard, 2004). El área financiera de una organización ya no es un criterio dominante sino complementario a otros criterios de monitoreo y control de una organización, como lo es la perspectiva del cliente (Striteskaa & Jelinkovab, 2015). El cliente cada vez más exigente y el entorno fuertemente competitivo han despertado la necesidad de las empresas de enfocar sus esfuerzos y centrar sus estrategias en el cliente. Estas nuevas y modernas tendencias en el campo de la gestión del rendimiento y la medición de la competitividad, la orientación hacia el cliente, han aparecido en las empresas; sin embargo, aún falta la introducción de métodos más complejos y sofisticados. Asimismo, relaciona el tamaño de la empresa con el uso y aplicación de estrategias. El estudio de Perera, Harrison y Poole (1997) confirma y aporta evidencia empírica del incremento de indicadores de rendimiento no financieros en firmas que persiguen un enfoque orientado hacia el cliente

Además de esto, se han desarrollado distintas herramientas para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente para su aplicación en distintas organizaciones.

Qué añade este trabajo:

Encuadre general sobre orientación al cliente como estrategia de negocios en empresas argentinas.

Comparativo entre pymes y grandes empresas.

Implicaciones para la práctica/políticas:

Necesidad de concientización por parte de los directivos de los cambios en el contexto empresarial y de la necesidad de implementar en las empresas aquellas herramientas que permiten optimizar el desempeño y potenciar el crecimiento de las organizaciones.

INDICE

Introducción.....	6
Marco Teórico.....	9
Estrategia.....	9
Diferentes Enfoques y Definiciones.....	9
Concepto Actual de Estrategia.....	9
Estrategia Deliberada y Estrategia Emergente.....	9
Estrategia Orientada Hacia el Cliente	10
Condiciones Necesarias para Orientar una Empresa hacia el Cliente.....	11
Por qué las PyMES merecen ser Objeto de Estudio.....	11
Rol de las PyMES en Argentina.....	12
Algunas Debilidades.....	12
Algunas Fortalezas.....	12
Objetivos.....	14
Metodología.....	16
Diagrama de Gantt.....	19
Anexos.....	20
Referencias.....	27

1. Introducción

La orientación al cliente como estrategia de negocios es un territorio por conquistar en el campo de la administración. Los empresarios aún no dimensionan la importancia de este enfoque ni muchos menos el impacto positivo que puede generar implementarla en sus propias organizaciones.

La estrategia es un arma muy poderosa, puede abrir el camino al éxito de una organización o bien puede conducirla al fracaso. Hermida, Serra & Kastika afirman que estrategia es “la forma o camino que toda organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos” (1999, p.195). Los autores mencionados anteriormente afirman que esta estrategia debe ser flexible, adecuada y entendida por todos los miembros de la organización para ser efectiva. Una empresa que cuenta con una estrategia definida tiene en claro dónde está y a dónde quiere llegar. Jirasek (citado en Strategic Performance Management with Customer Focus, 2015) compara la estrategia con el disparo a un *objetivo en movimiento*, mientras que a su vez se *dispara en movimiento*. En definitiva, debido al entorno altamente competitivo, la globalización, la aparición de e-commerce, los crecientes avances tecnológicos y grandes cambios en cuanto al comportamiento del consumidor es de vital importancia que cada organización cuente con una estrategia que marque el rumbo de la empresa, sea esta un emprendimiento, una pequeña empresa o una organización multinacional.

En función de lo anterior, de la importancia de la estrategia empresarial, varios autores han dedicado sus investigaciones a esta materia y han dado origen a teorías de administración que aportan herramientas fundamentales para actuar en el contexto y las variables que interactúan con las organizaciones. Esto conforma lo que se conoce por administración tradicional. De acuerdo a esta escuela, un concepto clave para los administradores es que “el requisito básico para el éxito a largo plazo de una empresa es encontrar ventaja competitiva” (Marinic, 2005; Skodakova, 2009). Otro pensamiento básico es que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Hermida et al., 1999, p 272). Dicho de otra manera, también por el propio Hermida, se debe ver a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables: la competencia, los consumidores, el contexto nacional y el contexto mundial. Este es un tema que Porter, entre otros autores, analiza en profundidad y sus aportes, como el análisis de las fuerzas competitivas, estrategias genéricas y ventajas competitivas, entre otros, hoy se aplican a las empresas y guían el proceso de planeación estratégica, dirigen el actuar de las empresas y dan un marco para monitorear el desempeño de las organizaciones.

En contraste, autores como Kaplan (1990), Howell and Soucy (1987 b), Vollman (1990) y Dent (1990) han argumentado que el sistema planteado por Porter ya no representa fielmente la economía o el ámbito de actuación de las organizaciones en la actualidad. En palabras de Samson “las empresas han dejado de desenvolverse en un sistema de demanda constante por lo que es necesidad latente rever el contexto actual y tomar cartas en el asunto” (1991, p.30). Para clarificar este concepto, se puede traer memoria el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997), herramienta diseñada para medir el cumplimiento de la estrategia corporativa a través de distintos indicadores. Este tablero

desagrega la estrategia en 4 perspectivas, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Las ideas tradicionales de administración se diferencian del nuevo management en que la perspectiva financiera ya no tiene un papel predominante, sino que se ve complementado por el monitoreo de la perspectiva cliente, de los procesos y de recursos humanos (Striteskaa & Jelinkovab, 2015). La organización debe verse como un todo integrado y no debe descuidarse ningún área, en especial la perspectiva del cliente, que debe ir cobrando importancia hasta ser considerado un factor clave para el éxito de la empresa. Just in time, e-commerce, y tantos otros avances han instaurado que la Calidad, Flexibilidad y Confiabilidad sean factores críticos para el éxito de una firma (Striteskaa & Jelinkovab, 2015). Esto se debe a que el cliente es cada vez más difícil de satisfacer, sea por la alta competencia, por cambios sociales que modifican el comportamiento o sea por la razón que fuera. Esto es tan real hoy en día, que el 72% de las empresas considera retener a sus clientes como una de sus prioridades, según expresa una encuesta de Band (2010) citada en Strategic Performance Management with Focus on the Customer. A su vez, Gitomer (1998) afirma que no es suficiente tener clientes satisfechos, sino que el desafío es generar clientes leales (citado también en Strategic Performance Management with Focus on the Customer). Como resultado, la administración debe tomar en cuenta cada vez más fuertemente la perspectiva del cliente y revisar su estrategia para adecuarse a las demandas del contexto. Varios estudios en el exterior del país han validado que esta nueva tendencia en el campo de la gestión estratégica han sido implementados en un sin número de compañías. También se observó en los estudios que si bien empresas adoptan modelos orientados hacia el cliente aún queda recorrido por transitar en cuanto a la introducción de métodos más complejos y sofisticados que profundicen este aspecto. Esto ha sido investigado en República Checa (Striteskaa & Jelinkovab, 2015), en empresas cubanas y en cadenas hoteleras de centro América, más no hay evidencia o datos relevados de lo que sucede en Argentina.

En relación a la planificación estratégica, es de gran importancia mencionar lo que Knapkova investigó en República Checa (2011). Su estudio concluyó que el tamaño de una organización se relaciona directamente con la estrategia y los objetivos. Los resultados evidenciaron que el 89 % de las grandes empresas si tienen objetivos y estrategias formulados. En contraste, el 57% de las pequeñas empresas aplican una estrategia y objetivos definidos, mientras que casi un tercio de las empresas no lo hacen. Al reflexionar sobre estos resultados, los mismos resulta coherentes e inclusive justificables. Al hablar de grandes empresas uno podría inferir que su tamaño le exige una estructura más organizada, formal y definida. Diferente es el caso de una PyMES, en el que uno tiende a considerar una organización un tanto más informal con tendencia a actuar inmersos en el corto plazo, donde las decisiones se toman día a día y no se dedica tiempo a planificar sobre el futuro; sumidas en la preocupación de dar respuesta a los problemas operativos cotidianos, no se le presta atención a la estrategia, asumiéndola como un dato más de la empresa, irrelevante para los directivos. Esto conlleva a un primer interrogante: ¿son las PyMES en Argentina organizaciones con una estrategia definida? Las pequeñas y medianas empresas deben sortear todo tipo de obstáculos en una economía que no hace grandes intentos por apoyar su crecimiento, subsisten en entornos turbulentos y el desenvolverse en el corto plazo, como ya fue mencionado, podría ser un indicador de que no han adoptado una estrategia en particular sino que han ido marcando su actuar sobre la marcha, tomando las decisiones día

a día sin una definición formal del futuro. Si trabajan para mantenerse a flote y sin estrategia definida, ¿cómo es esa estrategia que emergió de manera involuntaria, inconsciente? Así mismo se podría relacionar el tamaño de la empresa con su grado de orientación al cliente, pero en sentido inverso. Uno podría suponer que una gran empresa con cientos de empleados se encuentra más distanciada del cliente que una pequeña empresa, que al ser de menor tamaño tiene más cercanía con el cliente. Además se puede concluir que el diario actuar lleva a las PyMES, forzada e inconscientemente, a realizar sus actividades con mayor consciencia de la importancia de los clientes que las grandes empresas. Se podría inferir que la gran empresa deberá emprender mayores esfuerzos para conocer a su cliente y así poder orientar su estrategia hacia él, mientras que la pequeña o mediana empresa pudiera acceder a él con una dificultad un tanto menor. ¿Significa esto que una PyME tiene un mayor grado de orientación al cliente que una gran organización? Lo cierto es que no hay evidencia de estas afirmaciones y el objeto de esta investigación es examinar el campo de la estrategia de las PyMES, compararlo con las grandes empresas y afirmar si verdaderamente existe mayor orientación hacia el cliente o no.

Hipótesis 1- *Pequeñas y medianas empresas cordobesas no tienen estrategias ni objetivos definidos.*

Hipótesis 2- *Pequeñas y medianas empresas cordobesas tienen un grado de orientación al cliente mayor que las grandes empresas.*

2. Marco Teórico

- **ESTRATEGIA**

Diferentes Enfoques y Definiciones

Peter Drucker (1954) fue uno de los pioneros en cuanto al término estrategia en la administración. Él concebía a la estrategia de la organización como la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? ¿Qué debería ser? Por otro lado, Alfred Chandler (1962) define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”, no distinguiendo la estrategia en sí del proceso de planificación estratégica. Kenneth R. Andrews (1965) también estudio este tema y combinó las ideas de Drucker y Chandler par afirmar que “estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser...”. Años después, Igor Ansoff se dedicó a la materia estratégica y lanza varios libros (La Estrategia de la Empresa, Del Planeamiento estratégico a la Administración Estratégica, entre otros). En resumidas palabras estos libros muestran cómo la evolución del contexto lleva a las empresas a necesitar no solo un sistema de planeamiento estratégico, sino que toda la empresa debe ser administrada en función de la estrategia y una cultura estratégica.

Concepto Actual de Estrategia

A pesar de los muchos intentos, el concepto de estrategia sigue siendo difícil de definir. La manera más sencilla de analizarlo es separándola en cuatro elementos que se complementan para formar un todo y, de esta manera, definir la estrategia:

VISIÓN: ¿Qué se quiere que la empresa sea en el futuro?

POSICIONAMIENTO: ¿Qué imagen o posición se desea ocupar en la mente del consumidor?

PLAN: ¿Qué objetivos y metas se pretenden alcanzar?

PATRÓN de COMPORTAMIENTO: la estrategia es mucho más que visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento. En otras palabras, todos los integrantes de la empresa deben conocer la estrategia y trabajar en función de ella.

En resumen, una estrategia debe tener una visión, una definición de la propia empresa, debe buscar un posicionamiento en la mente del consumidor, definir un plan estratégico que delimite sus objetivos y establecer un patrón de comportamiento.

Estrategia Deliberada y Estrategia Emergente

Henry Mintzberg elabora su concepto de estrategia sobre el contraste entre el análisis y la acción, definiendo estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Por consiguiente, una empresa tendría una estrategia aún cuando no

hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de visión y misión. Retomando a la definición mencionada al inicio de este párrafo, Mintzberg establece que lo único que se necesita para dar nacimiento a una estrategia es un patrón, una serie de actos de la organización congruentes entre sí, sean este resultado de la planificación formal o bien en ausencia de ella. Este enfoque se perfila hacia la acción, por eso determina que las estrategias pueden ser deliberadas, cuando una empresa formula sus intenciones y avanza hacia su realización, o puede ser emergente, cuando surge del actuar sin previa planificación.

- **ESTRATEGIA ORIENTADA HACIA EL CLIENTE**

“Las empresas anticipan que la satisfacción del cliente ya no es fórmula para crecer sino para sobrevivir” (Rojas Mendel). El negocio son las personas, no los productos. El cliente es el mayor activo, parte fundamental de la empresa, por lo tanto no puede ser olvidado ni muchos menos se debe caer en el error de creer que por el solo hecho de considerar sus preferencias y necesidades a la hora de diseñar y entregar un bien o servicio creer que se lo conoce y que la victoria está asegurada. Esta declaración invita a reflexionar y a cuestionarse ¿están las empresas sirviendo adecuadamente a los consumidores? Justamente ese es el enfoque y el objeto de una estrategia de negocios orientada al cliente.

Cabe aclarar que orientar una empresa hacia el cliente es mucho más que crear un departamento de atención al cliente; se trata más bien de un cambio de enfoque cultural en el que toda la organización entienda que todos deben trabajar armónicamente para entender al cliente y ofrecerle mayor valor en cada producto o servicio. “Se debe definir o redefinir con los directivos el plan estratégico de la organización, incorporando el enfoque de orientación hacia el cliente, en cuanto a satisfacción, calidad de servicio, tanto en su misión, visión, cultura organizacional, filosofía de empresa, motivación de personal, objetivos, políticas, planes, etc.” (Rojas Mendel). Esto es fundamental para que la orientación hacia el cliente sea una verdadera estrategia de negocio y no una mera intención. La verdadera orientación al cliente no puede quedar únicamente en un deseo o *slogan*, sino que debe estar presente en todas y cada una de las decisiones de la organización, poniendo al cliente como centro de la estrategia. Existen distintos métodos para identificar el grado de orientación al cliente en una organización y esto permite a las empresas realizar un diagnóstico de su situación y proponer mejoras para alcanzar resultados más eficientes.

El siguiente aspecto trata de la satisfacción del cliente. Esta es considerada como un fuerte indicador del desempeño operativo como una medida de orientación hacia el cliente, tanto como es la cuota de mercado o el volumen de ventas son marcas que describen a la empresa de acuerdo a las estrategias más tradicionales. Cabe destacar que una empresa puede tener excelentes indicadores financieros incluso con clientes insatisfechos. De allí surge la utilidad de integrar las áreas y no verlas como departamentos aislados, ya que una buena rentabilidad hoy no es promesa de éxito para el día de mañana. Blanchard (2004, citado en Strategic Performance Management with Costumer Focus) escribe que una empresa con rentabilidad positiva y clientes insatisfechos no se verá deshecha de la noche a la mañana, sino que en primer instancia sus ingresos serán menores, en un segundo

momento estos ingresos se verán notablemente más reducidos y por último llegará al estadio crítico. Una empresa orientada al cliente debe estar en condiciones de poder reconocer esta situación en ese primer momento y anticiparse para tomar las medidas necesarias y corregir el rumbo de su negocio.

Condiciones Necesarias para Orientar una Empresa hacia el Cliente

Héctor Rojas Medel en su libro *Mejoramiento de la Calidad de Servicio Mediante la Orientación Hacia el Cliente y el Compromiso de la Empresa* analiza las condiciones necesarias que deben existir para implementar una estrategia orientada hacia el cliente en una empresa u organización, analiza el cuándo debe realizarse este proceso y quién puede hacerlo. De acuerdo a Rojas Mendel, “cualquier momento dentro de una empresa es válido para la implementación de un proceso de Satisfacción al Consumidor basando sus esfuerzos en programas de servicios... en cualquier momento la empresa puede revisar la prestación de sus servicios a los clientes, con la clara intención de mejorarlos. Sin embargo, cuando las empresas pasan por momentos difíciles de sobrevivencia, ya sea por problemas, o por un contexto desfavorable de su entorno, es posible que sea el mejor momento para que éstas canalicen sus esfuerzos hacia la optimización de sus servicios”. En esta particular circunstancia, persuadiendo eficazmente a cada uno de sus miembros, es posible lograr la toma de conciencia adecuada, como para que todos integren y se adhieran sin cuestionamiento tras un objetivo común: “La Satisfacción del Cliente” ya que, en este momento cuando todos comprenden que, o se hacen bien las cosas, o la organización puede perecer y, con ella, todos los que la integran”. Por otro lado, en relación al tamaño ideal que debe tener una empresa es necesario destacar que estos procesos son aplicables a cualquier tipo de negocio, cualquiera sea su especialidad o dimensiones. Es decir, puede ser llevado a cabo en una organización grande, mediana, pequeña. No hay limitaciones: cualquiera sea la actividad de la empresa o el servicio que preste a sus clientes, si tiene a un grupo de personas para trabajar en la reestructuración de la estrategia e implementar un enfoque hacia el cliente tiene las condiciones dadas para lograr la satisfacción de sus clientes.

- **POR QUÉ LAS PYMES MERECE SER OBJETO DE ESTUDIO**

Los siguientes párrafos referentes a la temática de las pequeñas y medianas empresas son una adaptación de fragmentos de las tesis de Bernardo Kosacoff (Aportes para una Estrategia PyMES en Argentina) y de Jairo Andrés Rojas Nieto (Sistema de Planificación Estratégica en PyMES Familiares. Estudio de Caso: Intersys SRL):

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es un proceso de gran importancia para la construcción de una economía competitiva. Uno de los aspectos más relevantes de las PyMEs es tienen la capacidad de crear empleo. Asimismo, generan una serie de condiciones favorables para la competitividad del sistema en su totalidad y para la existencia de las cadenas productivas, entre las que se destacan la distribución más equitativa del poder económico, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y el mayor equilibrio regional.

Las PyMES han tenido grandes dificultades para responder de manera satisfactoria a las nuevas exigencias que surgen en el mercado actual altamente competitivo, en el cual la incertidumbre y la baja calidad institucional para

promover la producción y el trabajo se han mantenido. Como consecuencia, queda pendiente la tarea de fortalecer a las PyMES para que no solo subsistan, sino que compitan y se complementen con las empresas de mayor tamaño, tanto de capital nacional como extranjero.

Rol de las PyMES en la Economía Argentina

- *Como ya fue mencionado, existe una estrecha relación entre PyME y empleo. Más allá de las diferencias que se registran en los estudios realizados en distintos países y períodos (y de las distintas interpretaciones acerca de qué tipo de PyME generan más empleo) es indiscutible que este tipo de empresas genera mayores puestos de trabajo que las grandes firmas.*

- *Las PyMES son un actor fundamental en el desarrollo de un sistema socioeconómico competitivo. Cumplen un rol de gran relevancia en el desarrollo de un sistema económico moderno y en el fortalecimiento de sistemas productivos que puedan entrar en la competencia global. Por otra parte, las PyMES contribuyen a hacer que las estructuras productivas sean más complejas y por lo tanto, menos vulnerables a shocks externos o a cambios macroeconómicos.*

- *Una fuerte presencia de PyMES contribuye a una mejor distribución del poder económico en la sociedad, a la existencia de condiciones de competencia en los mercados y a la incentivación de las energías emprendedoras de la población.*

Algunas Debilidades

- *Las pequeñas y medianas empresas en general, trabajan con diversidad de estrategias y respuestas a la crisis. Una parte de las PyME tienen un mix de producción excesivamente diversificado, resultado de las presiones competitivas que introdujo la apertura de la economía. Estas presiones llevaron a muchas de las Pymes a diversificar aún más su producción, buscando cubrir los costos fijos ante la caída en los volúmenes y/o de los precios de venta. En otros casos, se produjo el efecto contrario con una concentración del mix de producción. Pero volviendo al primer caso,, las empresas que tienen una gran variedad de productos para poder cubrir el volumen de ventas se enfrentan al popular dicho "el que mucho abraza, poco aprieta" no pudiendo sacar el mejor provecho de la empresa ya que todos sus esfuerzos y recursos se pierden en la diversificación.*

Algunas Fortalezas

- *La experiencia práctica en el negocio (el famoso "aprender haciendo") es la mayor fuente de formación de capital humano en las PyMEs. A su vez estas capacidades directivas se potencian cuando al "aprender haciendo" se le suma la formación y la capacitación universitaria. En la Argentina, según datos del*

Observatorio PyMI, esos aspectos se contrabalancean, pero el nivel de acumulación de capital humano empresarial no deja de ser muy significativo si se lo compara con otros países de desarrollo industrial intermedio.

• Durante la segunda mitad de la década del noventa, cuando se agudizaron las exigencias de competitividad para las empresas, se incrementó notablemente la actividad de formación y capacitación de personal. En otras palabras, emprendedores y dueños y/o directivos de PyMES se vieron en la necesidad de formarse y aggiornarse a las exigencias del mercado. Esto demuestra el interés del sector PyME por fortalecerse, lo que constituye un claro indicio del potencial que hay por promover. (Kosacoff)

Pymes y Estrategia

Tan conocido es el aporte hecho por las PyMES al desarrollo de la economía nacional teniendo en cuenta su contribución en términos de PIB y generación de puestos de trabajo, como lo es también, el hecho de que gran parte ellas tiende a desaparecer al poco tiempo de constituirse sin haber alcanzado siquiera su etapa de formación. Si bien la dificultad de este tipo de empresas para acceder y/o desarrollar aspectos claves al interior de su organización como el financiamiento, la potenciación de la productividad, el fortalecimiento de la infraestructura, la profesionalización del capital humano o la incorporación de nuevas tecnologías son causas posibles de la desaparición de varias de ellas; ha sido el proceso de ordenamiento interno conducente a generar estrategias claras y efectivas lo que termina siendo su propio talón de Aquiles.

Las PyMES siguen adoleciendo de métodos y herramientas eficientes que contribuyan a tomar mejores decisiones y ser más competitivas, puesto que muchas de ellas han nacido y viven regidas por las creencias de sus fundadores, quienes si bien fueron capaces, gracias intuición y coraje, de llevar a buen puerto distintas ideas y planes de acción, con el pasar de los años dichas políticas han seguido aferradas a ciertos esquemas mentales que no logran ser transmitidos al resto de la empresa o que quedaron atrasados y necesitan adecuarse al negocio de hoy . Parte de esa situación se genera por el hecho de estar inmersos en el día a día a causa de planteamientos tradicionales de gestión no adecuados a la actualidad, o también por causa de desconocimiento frente a la necesidad de desarrollar una estrategia que tenga enfoque no solo a corto sino también a largo plazo.

Para hacer frente a esa situación, las Pymes deben, en primera instancia, romper las típicas barreras de intuición en la dirección y gerencia que las caracteriza, y a partir de eso encaminarse a sentar las bases de una eficiente planificación estratégica que les ayude a identificar y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Ir tras ese objetivo, posiblemente les significará no solo tener que replantear sus procesos internos sino también sus propios esquemas mentales respecto a la organización y sobre cómo dirigir el negocio. Ese proceso sin dudas exigirá de un esfuerzo colectivo, apuntalado por supuesto, de un liderazgo flexible y progresista por parte de los propietarios directivos y del responsable de planificación o estratega, para instaurar una

“filosofía” de trabajo en el marco de un pensamiento estratégico planteado, fortalecido y aplicado a través de un sistema de planificación y gestión igual de flexible y eficiente. De esa manera, las Pymes podrán reforzar su posicionamiento en el mercado actual y proyectar mejor sus negocios tanto al corto como al largo plazo. (Rojas)

3. Objetivos

Como se mencionó al inicio de este trabajo, hay terreno por conquistar y esta investigación intentará:

Objetivo General

- Examinar las estrategias de empresas cordobesas y su orientación hacia el cliente.

Objetivos Específicos:

- *Determinar si las PyMES han formulado estrategias.*
- *Identificar el grado de orientación al cliente de las PyMES.*
- *Comparar el grado de orientación al cliente de las PyMES con las grandes empresas.*

4. Metodología

El objetivo de este estudio secuencial mixto es identificar la presencia o no de estrategias corporativas en empresas cordobesas, su orientación hacia el cliente y diferencias entre pequeñas y grandes empresas en cuanto a la orientación antes mencionada. Se trabajará con datos primarios, tanto cualitativos como cuantitativos, con el propósito de “producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones...” (Todd, Nerlich y McKeown citados en Sampieri et. Al). La primera etapa será cuantitativa y recolectará datos a través de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas dirigidas a dueños y directivos de empresas. Estas respuestas permitirán vislumbrar rasgos generales de las organizaciones y sus directivos. Los resultados de esta etapa, los rasgos identificados, se ubicarán a las empresas en la categoría *a* o *b* para de esta manera enfocar las mismas en uno u otro cuestionario. Ese cuestionario corresponde a una entrevista semi-estructurada abordando así una segunda fase cualitativa, que enriquecerá la evidencia encontrada al explorar en profundidad lo referido a las estrategias de las distintas empresas.

Frente a los objetivos planteados, la metodología propuesta encuentra sustento en la investigación mixta. Cresswell, citado por Sampieri et. al, hace incapié en la necesidad de utilizar los métodos mixtos dada la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias, ya que +estos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva... Así, para poder “capturar” ambas realidades coexistentes (la realidad intersubjetiva), se requieren tanto la visión “objetiva” como la “subjetiva” y se necesitan tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo para dar respuesta a los casos de estudio. Además, al mezclar enfoques se produce un “enriquecimiento de la muestra” y se logra “optimizar significados (facilitando mayor perspectiva de los datos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos)” (Collins, Onwuegbuzie y Sutton, también citados por Sampieri et. al.).

Participantes

Esta investigación se realizará en una muestra no probabilística accidental, constituida por 5 pymes y 5 organizaciones de gran tamaño ubicadas en la provincia de Córdoba, Argentina.

Instrumentos

Con respecto a la recolección de datos y como fue mencionado anteriormente, se utilizarán encuestas de preguntas abiertas y cerradas para caracterizar las empresas y tener una primera aproximación a ellas. En el cuestionario se encuentran:

- Preguntas cerradas SI-NO; por ejemplo: ¿tiene la empresa en la que trabaja una definición de Misión?
- Preguntas abiertas; Por ejemplo: en caso de que la respuesta anterior sea SI, por favor indique cuál es la Misión empresarial.

- Preguntas numéricas; Por ejemplo: cantidad de empleados, año de inicio de actividades, edad del encuestado, entre otras.

Asimismo, en un siguiente paso, se profundizó la información relevada con entrevistas semi-estructuradas. En la guía de temas se puede encontrar:

- Preguntas generales; por ejemplo: ¿qué área o departamento de la organización considera una mayor fuente de valor agregado?
- Preguntas opinión; Por ejemplo: ¿qué opina de la frase “el cliente siempre tiene la razón”? ¿Cómo se siente con respecto al nuevo consumidor que los tiempos modernos han ido formando?
- Preguntas para ejemplificar; Por ejemplo: ¿qué condiciones se deben dar al final un cierre comercial para poder afirmar “este fue un buen año”?
- Preguntas de antecedentes; Por ejemplo: ¿cuál fue la última vez que modificó algún componente de la estrategia? ¿Qué corrigió?

Se confeccionaron dos guías diferentes para las entrevistas, una para empresas con planificación estratégica formulada (A) y otra para aquellas empresas que no lo tengan (B). Esta separación surgió luego de encuestar a los directivos o dueños de las organizaciones. El propósito de esta separación es hacer las preguntas específicas que proporcionen respuestas claras y certeras, y poder hablar en el mismo lenguaje que la empresa habla. En otras palabras, ambas guías de temas para las entrevistas apuntan al mismo contenido teórico, solo se modifica la manera en que se presentan las preguntas para así entablar una mejor comunicación con los participantes, asegurar información de calidad y descartar toda posibilidad de error.

Cabe destacar que tanto el cuestionario de la encuesta como las guías de las entrevistas toman como referencia el “procedimiento GORCLI para conocer y mejorar el grado de orientación al cliente” y “modelos de pensamiento estratégico” (Kastika, 1999, p.463). Ambos instrumentos se encuentran en el anexo de este trabajo.

Procedimiento

En síntesis, la investigación tiene un diseño mixto secuencial, con base en los datos cuantitativos para abordar la fase cualitativa y de esta manera en las entrevistas expandir lo relevado en las encuestas.

Ambos instrumentos se realizarán personalmente por el investigador en cada empresa, y cada de estudio tendrá una duración promedio de una hora. Cada participante decidirá de manera individual si desea dar a conocer el nombre de la organización que representaba o si prefiere guardar anonimato. Previo al inicio de la encuesta, serán informados debidamente acerca propósito de este estudio y se firmará una planilla de participación y consentimiento que permite analizar las respuestas obtenidas a la vez que se garantiza la confidencialidad de las mismas y que se deja en claro que no hay respuesta correcta o incorrecta, sino que todas ellas son de valor para ampliar el campo de conocimiento.

En relación al análisis de datos, cada fase del proyecto supone un proceso diferente. En primera instancia, los resultados de la encuesta serán asimilados prácticamente en momento real, al mismo momento del encuentro con el participante. La codificación de las respuestas, previamente determinada, conduce a dos posibles categorías: la presencia o no de estrategia en la organización, que es la que da lugar a la segunda instancia y permite realizar la entrevista con una guía de temas o con la otra. Posterior a todo el proceso en su conjunto, es decir la encuesta y la entrevista que se realizan en el mismo día, se extraerá en profundidad lo observado en la encuesta para elaborar tablas de frecuencias. En cuanto a las entrevistas, se examinarán detenidamente para dar respuesta a las hipótesis y determinar si estas deben aceptarse o rechazarse.

Planificación de actividades

En este apartado se puede visualizar el cronograma de avance temporal de la investigación en estudio. En primera instancia, se confecciona el marco teórico que dará sustento y establecerá los cimientos de la investigación, juntamente se incluirán los anexos y referencias correspondientes. Luego, la recolección de datos se realizará por medio de encuestas y entrevistas, como ya ha sido explicado. Acto seguido se analizarán los resultados y se interpretarán los mismos. Una vez obtenidos los resultados, el investigador estará en condiciones de plantear la discusión y elaborar la conclusión final. Para concluir, todo lo antes mencionado se reunirá en una última entrega que habilitará la defensa del estudio bajo cuestión.

A continuación se exhibe un diagrama de Gantt, el cual incluye tanto la secuencia como el tiempo que debería llevar cada una de las partes del trabajo de investigación.

MESES	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
ACTIVIDADES										
Marco teórico										
Recolección de datos										
Análisis										
Interpretación de resultados										
Resultados										
Discusión										
Conclusión										
Referencias y anexos										
Entrega final										
Defensa										

Diagrama de Gantt. Fuente, elaboración propia.

5. Anexos

A. Cuestionario – Encuesta

(Común a todos los participantes)

B. Guía de Temas A – Entrevista

(Para empresas que tienen una estrategia definida)

C. Guía de Temas B – Entrevista

(Para empresas que no tienen una estrategia definida)

A. Cuestionario - Encuesta

Deseo que las respuestas permanezcan en anonimato.	SI	NO
--	-----------	-----------

Nombre y Apellido:

Nivel de Estudios:

Puesto de Trabajo dentro de la Empresa:

Antigüedad en el Puesto:

Organización:

Rubro:

Antigüedad de la Empresa en el Mercado:

Cantidad de Empleados:

Productos que fabrica:

Servicios que presta:

INDIQUE CON UNA CRUZ LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA	SI	NO
La empresa expresa claramente su propósito estratégico.		
La empresa segmenta claramente los negocios en los que participa.		
Conozco los objetivos de la empresa de aquí a 5 años.		
La empresa utiliza la herramienta CMI		
Un ejercicio comercial puede considerarse exitoso solo si alcanzó un volumen importante de ventas.		
La estrategia es en gran parte deliberada.		
La estrategia emerge como el patrón de acciones observables en las decisiones del pasado.		
Periódicamente se realiza una medición de la satisfacción del cliente.		

B. Guía de Temas A – Entrevista

ACERCA DE LA ESTRATEGIA

1. ¿Qué es para usted una buena empresa?
2. ¿Qué ha sido lo más satisfactorio en su trayectoria en la empresa?
3. ¿Recuerda alguna decisión errada en los negocios de la que todavía se arrepienta?
4. ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa?
5. ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Y la visión?
6. ¿Cuáles son los valores organizacionales?
7. ¿La planificación estratégica se elaboró de manera deliberada?
8. ¿Considera la estrategia como un vehículo de cambio que da forma a nuevos cursos de acción?
9. En su lista de pendientes, ¿Cuál es el próximo objetivo estratégico a alcanzar?
10. ¿Cuál fue la última vez que modificó algún componente de la estrategia? ¿Qué corrigió?
11. ¿Existe un organigrama?
12. ¿Utilizan algún sistema de información?
13. ¿Utilizan el cuadro de mando integral?
14. ¿Cómo evalúan los directivos el desempeño de la organización? ¿Con qué frecuencia?
15. ¿Qué área o departamento de la organización considera una mayor fuente de valor agregado?
16. ¿Qué tipo de innovaciones ha realizado para generar ventaja competitiva en el mercado?
17. ¿Cuál es la debilidad de su empresa que más le preocupa?
18. ¿Cuál considera el mayor obstáculo en su camino?
19. ¿Cuál afirmación considera más correcta: “Es fundamental para la empresa que los resultados estén centrados en la mejora del rendimiento financiero” o “ Es vital tener resultados centrados en mejorar la posición competitiva a largo plazo de una empresa aún significando un lapso con disminución de ganancias”?

ACERCA DEL CLIENTE

20. ¿Quién es su cliente? Describa.
21. ¿Considera necesario relacionar los objetivos y estrategias organizacionales con las necesidades de los consumidores?
22. ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante: tiempo de entrega; calidad del producto; funcionalidad del producto? ¿Cuál considera es el atributo que el cliente más valora?
23. ¿Tienen una base de datos de clientes? ¿En qué soporte?
24. ¿Con qué frecuencia realiza un seguimiento de sus clientes?
25. ¿Cómo busca atraer nuevos clientes?
26. ¿Puede afirmar que la organización pone a disposición todos los recursos necesarios para lograr la máxima satisfacción del cliente?
27. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?
28. ¿Con qué frecuencia se detiene a reflexionar en las necesidades y exigencias de los clientes? ¿De qué fuentes obtiene esa información?
29. ¿Realizan acciones para mantener a sus clientes y/o fidelizarlos?
30. ¿Consideraría usted que ha tenido problemas con sus clientes?
31. ¿Recuerda alguna discusión fuerte con algún cliente? ¿Cuál fue e l/los motivo/s? ¿Cómo lo manejo?
32. ¿Con qué frecuencia recibe quejas y reclamos de sus clientes?
33. ¿Cómo enfrenta estas situaciones?
34. En el general de los casos, ¿A qué se deben las quejas y reclamos de los clientes?
35. Si pudiera escuchar una conversación entre algunos de sus clientes opinando acerca de su empresa, ¿Qué le gustaría que se dijera? ¿Cree que aquello que usted desea escuchar sería lo que realmente se diría? ¿Por qué? o ¿Por qué no?
36. ¿Qué es lo que más valora en un cliente?
37. ¿Qué es lo que más le irrita en un cliente?
38. “Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán” ¿Puede identificar en su organización acciones que busquen fortalecer esas relaciones con el cliente?
39. ¿Qué opina de la frase “el cliente siempre tiene la razón”?

40. ¿Cómo se siente con respecto al nuevo consumidor que los tiempos modernos han ido formando?
41. “Es necesario tener una imagen clara del futuro y del trayecto para alcanzarlo”.
¿Qué lugar daría a los consumidores en aquella declaración?

C. Guía de Temas B – Entrevista

ACERCA DE LA ESTRATEGIA

1. ¿Cuál fue su motivación para ser empresario?
2. ¿Qué es para usted una buena empresa?
3. ¿Cuáles fueron las razones más importantes por las que decidió fundar y/o trabajar en esta empresa?
4. ¿A qué se dedica la empresa?
5. ¿Cuál considera es el eje central del negocio?
6. ¿Dónde se encuentra la empresa hoy?
7. ¿Dónde quisiera estar de aquí a 5 años?
8. ¿Cuál es su visión personal de la empresa?
9. Si tuviera una lista de pendientes, ¿Cuál es sería la próxima meta a alcanzar?
10. ¿Cuál considera es la misión que la empresa cumple en el mundo?
11. ¿Qué ha sido lo más satisfactorio en su trayectoria en la empresa?
12. ¿Cuál es la debilidad de la empresa que más le preocupa?
13. ¿Cuál considera es el mayor obstáculo en su camino al éxito?
14. ¿Destina tiempo a analizar a sus competidores?
15. ¿Destina tiempo a reevaluar sus modos de acción, de trabajo?
16. ¿Cómo espera alcanzar esos resultados?
17. ¿Qué condiciones se deben dar al final un cierre comercial para poder afirmar “este fue un buen año”?
18. ¿Qué área o departamento de la organización considera una mayor fuente de valor agregado?
19. ¿Por qué considera usted que su cliente elige su producto y no el de la competencia?
20. ¿Qué tienen sus competidores que la organización en la que usted trabaja aún no domina?

ACERCA DEL CLIENTE

21. ¿Quién es su cliente? Describa.

22. ¿Cuál de los siguientes atributos considera más importante: tiempo de entrega; calidad del producto; funcionalidad del producto? ¿Cuál considera es el atributo que el cliente más valora?
23. ¿Tienen una base de datos de clientes? ¿En qué soporte?
24. ¿Con qué frecuencia realiza un seguimiento de sus clientes?
25. ¿Cómo busca atraer nuevos clientes?
26. ¿Puede afirmar que la organización pone a disposición todos los recursos necesarios para lograr la máxima satisfacción del cliente?
27. ¿Conoce el nivel de satisfacción de sus clientes?
28. ¿Con qué frecuencia se detiene a reflexionar en las necesidades y exigencias de los clientes? ¿De qué fuentes obtiene esa información?
29. ¿Realizan acciones para mantener a sus clientes y/o fidelizarlos?
30. ¿Consideraría usted que ha tenido problemas con sus clientes?
31. ¿Recuerda alguna discusión fuerte con algún cliente? ¿Cuál fue e l/los motivo/s? ¿Cómo lo manejo?
32. ¿Con qué frecuencia recibe quejas y reclamos de sus clientes?
33. ¿Cómo enfrenta estas situaciones?
34. En el general de los casos, ¿A qué se deben las quejas y reclamos de los clientes?
35. Si pudiera escuchar una conversación entre algunos de sus clientes opinando acerca de su empresa, ¿Qué le gustaría que se dijera? ¿Cree que aquello que usted desea escuchar sería lo que realmente se diría? ¿Por qué? o ¿Por qué no?
36. ¿Qué es lo que más valora en un cliente? ¿Qué es lo que más le irrita en un cliente?
37. “Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán” ¿Puede identificar en su organización acciones que busquen fortalecer esas relaciones con el cliente?
38. ¿Qué opina de la frase “el cliente siempre tiene la razón”?
39. ¿Cómo se siente con respecto al nuevo consumidor que los tiempos modernos han ido formando?
40. “Es necesario tener una imagen clara del futuro y del trayecto para alcanzarlo”. ¿Qué lugar daría a los consumidores en aquella declaración?

6. Referencias

- Blanchard, K. and Ballard, J. and Finch, F. (2004), *Customer mania! It's NEVER Too Late to Build a Customer-Focused Company*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Carbonell Duménigo Alejandro (2009). *Procedimiento GORCLI para determinar y mejorar el grado de orientación al cliente*. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Revista Cubana de Investigaciones Turísticas Retos Turísticos (ISSN 1681_9713) VOL. 8, N°1
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2003). *Aportes para una Estrategia PyME en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial CEPAL
- Di Marco Paula Cecilia (2010). *Estrategias Competitivas de las PyMES Industriales Argentinas en el Contexto Macroeconómico Posterior a la Crisis del Año 2001 (Tesis de Licenciatura)*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastika Eduardo (1999). *Administración y Estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Machi.
- Hernandez Sampieri Roberto, Fernandez Collado Héctor y Baptista Lucio Pilar (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores. 6^a Edición.
- Kaplan Robert. y Norton, David. (1997). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000. 2^a Edición
- Mintzberg Henry (2006). *El Proceso Estratégico*.
- Perera, Harrison y Poole (1997). *Customer-Focused Manufacturing Strategy And The Use Of Operations-Based Non-Financial Performance Measures: A Research Note*. Gran Bretaña: Elsevier LTD.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996), *What is Strategy?* Harvard Business Review.6
- Rojas Mendel Héctor. *Mejoramiento de la Calidad de Servicios Mediante la Orientación al Cliente y el Compromiso de la Empresa*. El Cid Editor.
- Rojas Nieto Jairo Andrés (2012). *Sistema de Planificación Estratégica en Pymes Familiares. Estudio de Caso: Intersys Srl. (Tesis de MBA)*. Escuela de Negocios José Gai, Universidad Empresarial Siglo 21, Argentina.

Striteskaa Michaela, Jelinkovab Lucie (2015). *Strategic Performance Management with Focus on the Customer*. República Checa: Elsevier LTD.