

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**  
**ESCUELA DE NEGOCIOS JOSE GIAI**

**TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES FAMILIARES**  
**ESTUDIO DE CASO: INTERSYS SRL**

Presentado por:  
Jairo Andrés Rojas Nieto.

MBA X

*"A mi esposa Celeste que con su incondicional amor me acompañó siempre, durante esta linda experiencia de aprendizaje y conocimiento".*

## RESUMEN

La presente investigación pretende explicar el proceso puesto en marcha al interior de un caso de estudio de pyme familiar, para el desarrollo de una planificación estratégica y los resultados obtenidos a partir del mismo. Para ello, el investigador basó su actividad en los distintos fundamentos expuestos dentro del marco teórico al momento de tener que diseñar, implementar y ejecutar lo que denominó Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG).

Como camino metodológico, este trabajo de investigación se encuadra dentro de la categoría investigación acción, en donde el investigador durante todo el proceso de desarrollo, terminó siendo elemento activo y participante de la misma, al haber ejercido sus funciones y responsabilidades como Gerente Control de Gestión al interior de la pyme familiar Intersys Srl de la ciudad de Córdoba.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
TEMA.....	7
PROBLEMA .....	7
<b>CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
SÍNTESIS TEÓRICA .....	8
1.1 El pensamiento estratégico. -El perfil del estratega- .....	9
1.2 Definiendo el concepto de Estrategia: .....	11
1.3 Definiendo la proposición de valor en el cliente: .....	14
1.4 Identificando la bases para la construcción de Organizaciones Basadas en la Estrategia. ....	21
1.5 El aprendizaje en las organizaciones como ventaja competitiva. ....	26
1.6 El cuadro de Mando Integral (CMI) y el Mapa Estratégico (ME); herramientas de información y gestión estratégica.....	30
1.7 Estructura del Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG). ....	38
<b>CAPÍTULO II. PRESENTACIÓN CASO DE ESTUDIO: INTERSYS SRL.....</b>	<b>43</b>
2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA .....	43
2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO PARA EL 2010 DEL CASO DE ESTUDIO .....	47
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>63</b>
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
3.2 MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
3.3 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN (SIEG) .....	65
FASE 1: DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA Y VISIÓN. (Del 01/08/2010 al 21/10/2010).....	67
FASE 2: PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS. (Del 01/02/2011 al 01/04/2011).....	70
FASE 3: CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS. (Del 01/04/2011 al 01/06/2011).....	73
FASE 4: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA (Del 01/06/2011 al 01/09/2011).....	76
FASE 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GENERACIÓN DE FEEDBACK. (Del 01/09/2011 al presente)81	
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>102</b>

## INTRODUCCIÓN

Tan conocido es, el aporte hecho por las Pymes familiares 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 el que termina siendo su propio talón de Aquiles.

Las Pymes familiares 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 al amparo de creencias y/o políticas internas surgidas en el seno de sus fundadores, quienes si bien fueron capaces a punta de 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 poco asequibles a verificaciones o análisis conducentes a posibles cambios de su propia experiencia.

Parte de esa situación se genera a nivel directivo, en el hecho de estar inmersos en el “día a día” por causa de planteamientos tradicionales de gestión no aptos en la actualidad, o también por causa de una ausencia total o parcial de conocimiento, frente a la necesidad de desarrollar una consciencia estratégica que tenga enfoque no solo a corto sino también a largo plazo.

Para hacer frente a esa situación, las Pymes familiares están llamadas a romper en primera instancia, con 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 responsabilidad frente a su componente familiar. Incorporando aquellos métodos y herramientas capaces de traducir su visión en términos operacionales, para diseñar y gestionar estrategias en torno a ella, generando así un cambio profundo en la organización.

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 estrategia, 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 familiares podrán reforzar su posicionamiento en el mercado actual y proyectar mejor sus negocios tanto al corto como al largo plazo.

Por lo tanto, la presente investigación es de utilidad a directivos, propietarios y responsables al interior de la Pyme familiar, del diseño, implementación, comunicación y ejecución de la estrategia enmarcada en objetivos cuantitativos y cualitativos, iniciativas para la mejora del desempeño y máximas prioridades en la asignación de recursos requeridos para ello. Por ende, las empresas de su tipo dispuestas a dar el primer paso o aquellas que ya estén embarcadas en el proceso de la planificación estratégica, comprenderán o reforzarán a partir del marco teórico desarrollado, aplicado y valorado dentro de un caso de estudio sobre el cual se hizo esta investigación, el porqué de los fundamentales que rigen hoy por hoy la realización de dicha actividad y a partir de la experiencia documentada, una propuesta de cómo poder llevarla a cabo de manera práctica, coherente, eficiente y profesional dentro de sus organizaciones.

Respecto a la información acá descrita, el marco teórico presente en el Capítulo 1, desarrolla cada uno de los conceptos y proposiciones teóricos estudiados bajo un esquema lógico propuesto por el investigador, que a su juicio conlleva a englobar la actividad misma de la planificación estratégica, pensando en su aplicación dentro una Pyme familiar.

En el Capítulo 2 se hace una introducción a la empresa Intersys SRL como caso de estudio, y además un análisis situacional estratégico de la misma a partir de una valoración integral cuantitativa y cualitativa, realizada sobre diversos aspectos allí observados y/o encontrados (considerados claves a juicio del investigador) que en su conjunto pudieron esbozar la estrategia existente para ese entonces en la organización. Ese análisis se toma como referencia después al momento de medir los resultados del trabajo de investigación, como escenario que antecede la implementación del Sistema de Información Estratégica de Gestión<sup>1</sup> (SIEG).

El Capítulo 3, explica el camino metodológico tomado a lo largo de investigación y en adición la metodología propuesta por el investigador puesta en marcha dentro del caso de estudio para la planificación estratégica y sustentada a partir del marco teórico del Capítulo 1.

El capítulo 4 presenta los resultados obtenidos dentro del caso de estudio a partir de la metodología del SIEG contrastándolos con los relevados en el escenario inicial descrito en el Capítulo 2.

Por último, las conclusiones son desarrolladas tomando como referencia los objetivos generales propuestos por el investigador, acompañadas de algunas recomendaciones finales.

Es clave para el entendimiento de esta investigación, tener en cuenta los anexos adjuntos en el CD que acompaña al presente informe, ya que sustentan y refuerzan las actividades desarrolladas por el investigador.

---

<sup>1</sup> Hace referencia al nombre que dio el investigador al sistema de planeación estratégica.

## **TEMA**

La planificación y gestión estratégica al interior de las Pymes familiares.

## **PROBLEMA**

¿Qué proceso debe ser tenido en cuenta por una pyme familiar, al momento de implementar su sistema de planificación estratégica y qué tipo de resultados se pueden esperar del mismo, dentro de la organización? Caso de Estudio: Intersys Srl.

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer las condiciones de posibilidad de una pyme familiar para desarrollar la planificación estratégica de su negocio, aplicar los pasos necesarios para el desarrollo y ejecución de un sistema de planificación estratégica y valorar dicha aplicación, a través de la metodología de investigación acción al interior de un caso de estudio.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir y describir los procesos necesarios para la planificación estratégica en la pyme familiar caso de estudio.
- Reproducir de manera lógica y mediante la acción, los lineamientos teóricos que fundamentan la planificación y gestión estratégica empresarial, dentro de la pyme familiar caso de estudio.
- Transformar las formas históricas de planeamiento y gestión estratégico al interior del caso de estudio.
- Ejecutar dentro del caso de estudio, herramientas de gestión que apoyen la implementación de la planificación estratégica en la pyme familiar.
- Evaluar y Sistematizar los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a partir de la implementación del sistema de planificación estratégica al interior del caso de estudio

## CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

Así pues, los requisitos indispensables para ser un buen general son: percepción clara, la armonía de su ejército, una estrategia bien pensada, respaldada por planes de largo alcance, una comprensión de las estaciones y la capacidad de examinar los factores humanos. (Sun Tzu, 2011, p.18)

### SÍNTESIS TEÓRICA

En el marco de la sustentación teórica del presente informe; el investigador desarrolló como punto de referencia, el siguiente esquema lógico de conceptos y proposiciones, presentes en estudios y teorías existentes:

1. Qué consideraciones generales deberá tener en cuenta el “estratega” de una pyme familiar, para el desarrollo de hábitos, habilidades y capacidades mentales propias, que le ayuden a darle forma y continuidad a la estrategia dentro de la organización. (*El pensamiento estratégico-El perfil del estratega*).
2. Teniendo en cuenta que el concepto de estrategia por definición puede entenderse desde varias perspectivas, ¿Cuáles de ellas tendrían mayor aplicación en la pyme familiar? (*Definiendo el concepto de Estrategia*).
3. Dado que cualquier estrategia deberá girar en torno a una determinada proposición para la generación de valor que identifique a la compañía frente al cliente, ¿Qué aspectos deberá tener en cuenta una pyme familiar para elegir su propia proposición? (*Definiendo la proposición de valor en el cliente*).
4. A partir del parámetro por el cual, el éxito de cualquier estrategia dependerá más, de una acertada ejecución que de un minucioso diseño, ¿Cómo puede la pyme familiar progresivamente, sentar las bases que faciliten la puesta en marcha y continuidad del proceso de gestión estratégica, para potenciar mejores resultados a partir de una estrategia? (*Identificando la bases para la construcción de Organizaciones Basadas en la Estrategia*).
5. La construcción de organizaciones basadas en la estrategia, supone un proceso a través del cual, la pyme familiar logra reconocerse a sí misma y elaborar un conocimiento compartido sobre aquellos aspectos vitales que rigen su actividad. Con lo cual, la empresa comenzará desde edad temprana, a aprender y progresivamente generar cambios profundos para alcanzar sus objetivos. (*El aprendizaje en las Organizaciones como Ventaja competitiva*).
6. Una vez diseñada la estrategia, existe la necesidad de contar con herramientas de información y planificación (con eficiencia comprobada), que apoyen y faciliten todo el proceso de gestión/ejecución dentro de la pyme familiar. (*El Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico; herramientas de información y gestión Estratégica*).
7. Por último, se define la *Estructura del Sistema de Información de Gestión Estratégica*, con aplicación a la pyme familiar. Como propuesta metodológica del presente proyecto, el cual vincula los puntos anteriormente descritos.



### **1.1 El pensamiento estratégico. -El perfil del estratega- .**

Hoy en día, se experimenta la sensación constante de vivir un escenario, en donde el entorno y la información experimentan cambios a una velocidad que parece solo incrementarse con el pasar del tiempo. Por esta razón, uno de los factores de competitividad que se está revelando como fundamental para las empresas sin importar su tamaño, tiene que ver con la capacidad de adaptación, interpretación y aprendizaje sobre las variables que intervengan en dichos cambios.

Muchas de las actuales tecnologías de información, permiten analizar data, que poco tiempo atrás se consideraría inalcanzable; bien fuera por la imposibilidad técnica o por razones de costo, se suponía que conseguir dicha información representaría un esfuerzo mayor al beneficio esperado. Ahora, en muchos casos la relación se ha invertido gracias a las nuevas tecnologías y sistemas de información accesibles a la organización.

Durante la era de la tecnología industrial moderna (1920-1990) las organizaciones consiguieron obtener ventajas competitivas a partir de la especialización de sus capacidades funcionales (manufactura, gestión de compras, mercadeo, tecnología, planificación financiera, etc.). Dicha especialización con el pasar del tiempo, se tradujo en ineficacia al promover la falta de cooperación entre áreas dando origen a procesos lentos de respuesta.

Las organizaciones de la era de la información se plantean como reto, combinar los beneficios de la especialización funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de procesos integrados, así como la necesidad de desarrollar la habilidad de movilizar y potenciar sus activos intangibles por encima de invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. (Itami, 1987, p. 15).

Lo anterior dependerá en gran medida de un administrador que sea lo suficientemente dinámico, para realizar esa actividad sobre hipótesis de funcionamiento en continua evolución; a través de un pensamiento táctico, consistente y coherente a una planificación estratégica con enfoque tanto al corto como al largo plazo. En la ejecución de dicha actividad, el administrador evitará basarse solo en la experiencia previa o en la intuición al momento de tomar decisiones, enfatizando en el análisis de los factores objetivos que afecten dicha decisión.

Por consiguiente, será el análisis siempre, el punto de partida lógico de un pensamiento estratégico a partir del cual, el administrador al momento de tener que enfrentar problemas, situaciones o tendencias emergentes, deberá en primera instancia dividir las en sus partes constitutivas, para entender el carácter particular de cada una de ellas; ensamblándolas luego para sacar el máximo beneficio. Es decir que sin importar la raíz del problema, "la mejor solución provendrá de la combinación entre: un análisis racional basándose en la naturaleza de las cosas y el uso de la imaginación en la reintegración de las partes" (Omahe, 2004, p.6). Para el administrador que enfrente problemas de apreciación, entre más fuertes sean las presiones y la urgencia por una mejor visualización, mayor podrá ser el riesgo que su visión mental se estreche, en similitud a la visual percibida dentro de un túnel. Para evitar lo anterior, hará uso de la innovación, para mantener en frecuente entrenamiento los procesos lógicos de pensamiento, no solo al momento de esas eventualidades, sino también de manera natural día a día, porque "el diseño de una estrategia en sí, es producto del resultado lógico de un pensamiento habitual" (Omahe, 2004. p.10).

En ese orden de ideas, el pensamiento estratégico se caracteriza bajo el contexto de la era de la información, por ser lo suficientemente flexible o elástico para poder comprender la diversidad de opciones que deberá enfrentar la organización dentro un entorno cambiante, encontrando respuestas realistas a esas situaciones y siendo capaz de sopesar constantemente los costos y beneficios que signifique el decidirse por cada una de ellas.

Cuando (Senge, 2005) despliega las cinco disciplinas (Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico) como base para la creación de Organizaciones Inteligentes, asegura que a través de la práctica de la Disciplina de Modelos Mentales,

El estrategia puede incorporar dos potentes herramientas como son: la indagación y la reflexión; a aquellos pensamientos, emociones y conductas cotidianas que dominen sus "mapas mentales cognoscitivos" que por definición siempre van a presentar limitaciones. De ese modo, los "modelos mentales" podrán ser traídos a flote, desde los niveles de subconsciencia para ser explorados, suspendiendo su propio juicio para verificar sus actitudes, con lo cual se verán las cosas de diferente manera, tomando mejores decisiones. (Senge, 2005, p.20).

Cuando se está desarrollando una estrategia, si se empieza por pensar en todas las cosas que no se pueden hacer y después se trata de cuestionar cuáles quedan, lo más seguro es que no se logrará salir de la situación actual. La pregunta a plantearse sería ¿cuáles son las opciones que se abrirían si pudiesen eliminarse todas estas limitaciones? (Omahe, 2005), se podrá estar en condición de darle forma a la estrategia que traduzca aquella visión que entusiasme y atraiga a trabajadores y ejecutivos hacia cambios duraderos.

Logrando un cambio de actitud de quienes enfrentan el problema se puede hacer maravillas. El secreto radica en que las personas piensen "¿qué podemos hacer?" en lugar de "¿qué no podemos hacer?" y después se esfuercen en eliminar los limitantes (Omahe, 2004).

El estrategia deberá estar atento a no caer en el error de empeñarse en diseñar la estrategia perfecta porque ésta, en definitiva como tal no existe (Omahe, 2004) y concentrándose en analizar el qué poder hacer, teniendo en cuenta tres variables primarias dentro de cualquier planeación estratégica: la organización, los clientes y la competencia. Que delimitadas en una figura geométrica dan origen al "triángulo estratégico" (Omahe, 2004).

Dentro del contexto de dicho triángulo, se podrá ajustar la asignación de los recursos humanos, de capital y de tiempo, necesarios para desarrollar determinadas capacidades como medio para incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad. La vinculación emergente producto de lo anterior, deberá ser replanteada frecuentemente, con relación a las medidas tomadas por la competencia en función de generarle mayores expectativas al cliente. De no hacerse, a corto plazo se estaría exponiendo innecesariamente a la organización, frente una desventaja competitiva que al largo plazo inclusive, pueda llegar a comprometer la viabilidad misma del negocio.

Por consiguiente, cualquier enfoque que se haga sobre alguna de las tres variables primarias deberá conducir, sí o sí, a la vinculación con las otras dos a través de una relación causa-efecto para hacerlo de manera eficaz, el estrategia deberá mantenerse observando en perspectiva e influyendo de manera constante, en la dinámica de las relaciones existentes entre sí; con el fin de producir los cambios duraderos para alcanzar esa tan anhelada ventaja competitiva dentro de la organización.

## 1.2 Definiendo el concepto de Estrategia:

Dado que el concepto de estrategia comprende un propósito global dentro de la organización, resulta lógico que en la presente investigación se recurra a variadas y diferentes fuentes de conocimiento para su definición. Cabe anotar que las mismas son aplicables a la pyme familiar:

- **La estrategia como “medio para aclarar y traducir el propósito de la Organización bajo objetivos con un enfoque hacia el largo plazo, sus iniciativas para la acción y sus máximas prioridades en la asignación de recursos”**

La determinación de una visión y una misión que enmarque la estrategia, la decisión de llevarla a cabo y el establecimiento de objetivos, son responsabilidades de la administración estratégica, ya que a través de ellas se logra delinear el rumbo de la organización. Por consiguiente, la visión y los objetivos de la organización deben reflejar una identidad con sentido de pertenencia y no ser cambiados, a menos que, se comprometan condiciones externas claves para el negocio, o a raíz de un análisis interno que identifique la necesidad de re-direccionarlos. El establecer objetivos estratégicos producto de vacilaciones y en contravía de la esencia misma del negocio, termina por confundir no solo a accionistas sino también a clientes y empleados (Hax & Majluf, 2008, p.24).

La importancia en la asignación de recursos, representa una de las tareas más críticas en la aplicación de cualquier estrategia, puesto que ésta también deberá estar sincronizada con los objetivos y programas estratégicos. Si la empresa asigna recursos de la misma forma que lo hacen sus competidores, probablemente no generará cambio alguno en su posición relativa respecto al mercado.

- **La estrategia “como una delimitación del campo competitivo de la empresa”**

Enmarcar el campo de acción en el que se mueve la empresa actualmente, es tan importante como lo es también, definir aquel en el que le gustaría hacerlo. Para tal fin, se requerirá de una segmentación efectiva del negocio, es decir, identificar las unidades estratégicas del mismo y hacerse preguntas claves, tales como: “Cuáles son los negocios en los que estamos participando? Cuáles son a los que estamos aplicando y a cuáles no deberíamos aplicar?” (Hax & Majluf, 2008, p.25).

Tan clave es para cualquier pyme durante su fase de crecimiento, llegar a identificar sus clientes objetivo como los es también aquellos a los que no debe perseguir. A la pyme por lo general, le cuesta hacer una eficiente segmentación de sus negocios y por ende identificar su clientela objetivo. Esto se debe a que en nuestros países, buena parte de los emprendedores han iniciado sus proyectos sin una metodología clara (como mínimo un plan de negocio) que contemple la identificación de estos aspectos y de los cuales por supuesto se desprenderá cualquier planificación estratégica.

- **La estrategia “como herramienta para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, al identificar amenazas y oportunidades externas y los puntos fuertes y débiles internos (Hax & Majluf, 2008, p.27):** Es propósito de la planeación estratégica lograr que la organización, desarrolle una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, poniendo en equilibrio sus capacidades internas frente al

medio externo, para adaptarse continua y activamente a las exigencias cambiantes del mercado.

Ahora, ya que la Estrategia Corporativa requiere de otro tipo de pensamiento que se esfuerce en conservar una superioridad relativa sobre el competidor, es importante saber distinguir esas acciones de aquellas que tengan por objetivo lograr mejoras operativas; tales como, procedimientos administrativos eficientes, rentabilidad o mejor capacitación.

- **La estrategia "para definir las tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales"** (Dentro de las empresas sin importar su tipo o tamaño organizacional deben existir preocupaciones estratégicas altamente diferenciadas.

La estrategia que aborde temas relacionadas con la organización en su conjunto, englobando la visión de la compañía, la exploración de relaciones, vínculos entre las unidades de negocios y la asignación de los recursos de acuerdo a las prioridades estratégica, hará referencia a la perspectiva corporativa.

La perspectiva de negocios se deberá enfocar en la delimitación de la misión (Dónde competir) y en el mejoramiento de la posición competitiva (Cómo competir) para cada una de las unidades de negocios (UEN).

Por último, el desarrollo de capacidades funcionales necesarias en el campo de las finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la distribución, la comercialización, las ventas y los servicios necesarios para sostener una ventaja competitiva será tema de la perspectiva funcional a ser implementada a partir de las unidades de servicios compartidos (USC). (Hax & Majluf, 2008, p.28).

- **La estrategia como "expresión del propósito estratégico: exigir la organización"** Con el diseño de la estrategia se logra dimensionar el grado de exigencia presente en las metas propuestas por la organización frente al esfuerzo requerido para alcanzarlas. (Hax & Majluf, 2008).

Hannel y Prahalad (1999) acuñaron el término propósito estratégico para referirse al proceso activo de la gestión que crea el sentido de urgencia, centra a la organización en la esencia de ganar y motiva a la gente a través de acciones tales como:

- Desarrollar una actitud competitiva en todos los niveles a través del uso de la inteligencia competitiva.
- Proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para un trabajo eficiente.
- Realizar con criterio la asignación de recursos a través de un propósito estratégico.
- Darle tiempo a la organización para asimilar un desafío antes de lanzar otro nuevo.

- Establecer hitos claros y revisar los mecanismos para efectuar un seguimiento del proceso y garantizar los mismos para reconocer y recompensar el trabajo realizado con base en los lineamientos propuestos.
- **La estrategia como “mecanismo para desarrollar las competencias centrales de la organización”**

Lo clave de las competencias centrales es que sean fomentadas y desarrolladas a nivel corporativo para definir la base estratégica competitiva de la firma. Para identificarlas, se determinará en primera instancia si estas permiten el acceso potencial a una amplia variedad de mercados, luego preguntarse si puede ofrecer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente a través del producto y por último si resulta difícil de imitar por parte de la competencia.

Es acertado dotar de tecnología y fortalecer el conocimiento de competencias básicas, propiciando una rápida absorción por parte de las Unidades de Negocio frente a situaciones cambiantes”. (Hax & Majluf, 2008, p.33)

Una competencia central requerirá del aprendizaje colectivo basándose en el conocimiento, el cual se transforma en una ventaja competitiva sostenible cuando la organización desarrolla la capacidad de aprender más rápido de lo que lo hace su competencia.

- **La estrategia para identificar la inversión en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar, actuales y nuevas capacidades, que garanticen una ventaja competitiva sostenible a la organización:** En el entorno de la era de la información<sup>2</sup>, a las empresas del sector real como las de servicios, se les exige por igual contar con nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo. La habilidad de una empresa en invertir recursos a la movilización y explotación de sus activos intangibles, se ha convertido en algo más decisivo que el hecho mismo de invertir y gestionar sus activos físicos, puesto que esto facilita:
  - Desarrollar relaciones que retengan la lealtad de los clientes ya existentes y que permitan ofrecerle servicios a clientes segmentados.
  - Introducir productos y servicios innovadores.
  - Producir según especificaciones productos y servicios de calidad superior a un costo bajo y acortar los plazos de espera.
  - Movilizar habilidades y la motivación de los empleados hacia la mejora continua de los procesos, calidad y tiempos de respuesta.
  - Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

---

<sup>2</sup> En el libro, *El Cuadro De Mando Integral (The balanced Scorecard) Gestión 2000*, 2ª Edición, Barcelona, 1997, los autores desarrollan los que denominan “era de la información” como escenario natural en el que se desenvuelven las compañías de hoy, para el cual el uso del Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) por sus características resulta ser la herramienta funcional y necesaria para traducir y ejecutar la estrategia de la firma.

- **La estrategia como medio de fomentar y desarrollar el aprendizaje empresarial:**

La premisa de que todas las organizaciones son producto de nuestro pensamiento y nuestra interacción es potente y liberadora. Sugiere que los individuos y los equipos pueden superar aún las barreras más temibles. Esas barreras no aparecieron en el paisaje como formaciones naturales, como montañas y ríos. Fueron creadas por los deseos, expectativas, creencias y hábitos de la gente. Permanecieron en su sitio porque fueron reforzadas y nunca se las cuestionó. Con el tiempo se volvieron invisibles porque se les daba por sentadas.

Cuando cobramos consciencia de nuestro modo de pensar e interactuar, y comenzamos a adquirir aptitudes para pensar e interactuar de otra manera, ya estamos introduciendo cambios positivos. Los cambios se extienden como ondas en derredor, y refuerzan nuestra capacidad y confianza (Senge, 2005, p.51).

“El éxito de cualquier proyecto de aprendizaje dentro de cualquier organización, dependerá no de las normas, ni de presupuestos, sino de las personas mismas. Ni siquiera la obtención de resultados proyectados son sinónimos de aprendizaje” (Senge, 2005, p.50). “Aprender en las organizaciones significa, tomar la firme decisión, de poner a prueba constantemente sus propias experiencias y transformarlas en conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central” (Senge, 2005, p.51).

### **1.3 Definiendo la proposición de valor en el cliente:**

El valor para el cliente se verá afectado por la suma de beneficios recibidos y por recibir, y por los costos en que incurre e incurrirá al momento de adquirir un producto o servicio determinado. Los beneficios se agregan a esa suma en la medida en que el producto o servicio por supuesto mejore el desempeño o la experiencia para el cliente. Por su parte, los costos incluyen el dinero gastado en la compra y en mantenimiento, y el tiempo perdido a causa de las demoras, los errores y el esfuerzo. El precio, la calidad y las características del producto, la conveniencia y la confiabilidad del servicio, la asesoría de los expertos y los servicios de apoyo, lo tangible y lo intangible puede crear o destruir el valor para el cliente.

Con lo cual, Treacy & Wiersema (1995) afirman: “el que se agregue o se destruya valor, dependerá del grado en que el valor supere las expectativas del cliente o se quede corto en el intento, y es partiendo de ese punto que empresas reconocidas a nivel mundial como líderes de mercado, han aprendido cuatro aspectos claves para tal fin”:

- **“Ofrecer la mejor oferta del mercado sobresaliendo en una proposición específica de valor”**

Los líderes del mercado desarrollan una proposición de valor, la cual debe ser atractiva e inigualable. Esta regla no significa que una compañía cuya proposición que por ejemplo gire en torno al precio, pueda dejar de lado la moda o los avances tecnológicos, o pueda negarle a sus clientes la conveniencia en la disponibilidad de sus productos. Cualquier líder del mercado, independientemente del valor que decida ofrecer, debe cumplir con unas normas razonables en las otras proposiciones de valor; pero no debe sobresalir en todas ellas, solamente en una. (Treacy & Wiersema, 1995, p.20)



- **“Mantener un nivel apropiado en las otras proposiciones de valor”**

No se puede descuidar el desempeño en otras proposiciones hasta el punto de poner en peligro el atractivo del valor superior de la compañía. Lo que se debe hacer es canalizar la energía hacia el aspecto que diferencie a la compañía de las demás, teniendo un desempeño apropiado y calificado en las otras áreas. (Treacy & Wiersema, 1995, p.22)

- **“Dominar el mercado mejorando el valor año tras año**

Y partiendo de la premisa que nadie puede ser superior en todas las proposiciones de valor, cuando una empresa se enfoca en orientar sus recursos hacia una en especial, seguramente alcanzará resultados superiores a aquella que divida su atención entre todas ellas. (Treacy & Wiersema, 1995, p.22)

- **“Construir determinado modelo operativo, capaz de generar un valor insuperable”**

En un mercado competitivo, resulta imperativo para el líder del mercado mejorar el valor para el cliente. El modelo operativo será la clave para subir y fijar en un nuevo nivel las expectativas de los clientes. A medida que dicho modelo se va perfeccionando, las ofertas de los competidores pueden llegar a perder atractivo e inclusive la vigencia de su propia proposición. El modelo operativo es la mejor arma del líder en su avance hacia la conquista del mercado. Los modelos operativos se componen de procesos operativos, estructura de negocios, sistemas gerenciales y cultura organizacional. Los cuales están, todos sincronizados para crear un determinado valor superior. En el corazón del modelo operativo no sólo hay un proceso central sino un conjunto de procesos centrales que construyen o destruyen la capacidad de una organización para crear un valor inigualable con utilidades. Si la proposición de valor es la finalidad, el modelo de operación en función del valor constituye el medio. (Treacy & Wiersema, 1995, p.23).

Es por esa razón que para las compañías líderes del mercado generar valor a los clientes significa, optar por sobresalir en una de tres proposiciones: el mejor producto “Liderazgo en Producto”, la mejor solución total “Intimidad con el Cliente o el mejor costo total “Excelencia Operativa”(Treacy & Wiersema, 1995);

Ofreciendo un conjunto de expectativas en la mente de sus clientes a la vez que se obliga a la competencia a luchar por satisfacerlas. La elección de una disciplina o proposición de valor es decididamente un acto de mucho compromiso, algo que se debe hacer a consciencia, ya que a partir de su definición, el estratega podrá “imaginar” un determinado escenario alineado a la visión, con lo cual se facilita el proceso de diseño e implementación del plan estratégico. De ahí la importancia de comprender e identificar cada una de las proposiciones:

### **1.3.1 La Excelencia Operativa.**

Las compañías excelentes desde el punto de vista operativo proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra empresa de su mercado puede igualar. No son innovadoras de productos o servicios ni cultivan las relaciones personales con sus clientes. Su ejecución es extraordinaria y su proposición es garantizar precios bajos y/o servicio sin contratiempos.

Las empresas como Price/Costo<sup>3</sup>, han concentrado sus esfuerzos en una estrategia de excelencia operativa, desarrollando un modelo operativo basado en cuatro características claras:

- Procesos integrales de suministro del producto y servicio básico optimizados y perfeccionados para minimizar los costos y los tropiezos.
- Operaciones estandarizadas y simplificadas, las cuales se controlan estrechamente y se planifican en forma centralizada, dejando pocas decisiones a la discreción de los empleados de rango inferior.
- Sistemas gerenciales encaminados a generar transacciones integradas, confiables y ágiles, y a garantizar el cumplimiento de las normas.
- Una cultura que aborrece el desperdicio y premia la eficiencia.

### **1.3.2 El Liderazgo en producto.**

Una compañía cuyo propósito es ser líder en producto, explora continuamente el terreno de lo desconocido, lo que nunca se ha ensayado o lo muy deseable. Quienes practican esta disciplina se dedican a ofrecerles a sus clientes productos y servicios que van más allá de las fronteras existentes. La proposición del líder en producto es darles a sus clientes el mejor producto y punto.

Las empresas líderes en producto, se esfuerzan incansablemente por ofrecer a sus mercados productos de vanguardia o nuevas aplicaciones útiles para los productos y servicios existentes. Por lo tanto, no hacen planes para enfrentar acontecimientos que quizás nunca sucedan, ni dedican mucho tiempo a hacer análisis detallados. Su fortaleza radica en reaccionar a medida que se presentan las situaciones. Reaccionar con prontitud es una ventaja cuando se está frente a lo desconocido.

Para lograr su objetivo deben plantearse tres desafíos:

Primero, ser creativos; lo que significa reconocer y adoptar cualquier clase de idea, bien venga de la compañía misma o bien de afuera.

---

<sup>3</sup> Por ejemplo como Dell Computer y GE Appliances.



Segundo, las organizaciones innovadoras comercializan sus ideas rápidamente; por esa razón, todos los procesos de negocios y de gerencia deberán estar diseñados para operar a gran velocidad.

En tercer lugar, quizás lo más importante, "los líderes buscarán incesantemente nuevas maneras de dejar atrás su último producto o servicio. Si su tecnología ha de quedar obsoleta, prefieren volverla obsoleta ellos mismos. Los líderes en producto no se detienen a gozar de sus triunfos, están demasiado ocupados superándose a sí mismos" (Treacy & Wiersema, 1995, p.34).

Los líderes en producto compiten intensamente contra sí mismos, cruzando permanentemente la última frontera y explorando nuevos territorios. Son diestros en volver obsoletos los productos y los servicios que han creado porque saben que si no desarrollan un sucesor, la competencia lo hará. (Treacy & Wiersema, 1995, p.6).

A estas compañías nunca las ciega el éxito. No es de extrañar que el modelo operativo de un líder en producto sea muy distinto del de la compañía que sobresale en la parte de operaciones. Entre las características principales están las siguientes:

- Atención a los procesos centrales de invención, desarrollo del producto y explotación del mercado.
- Estructura empresarial bastante flexible, cambiante, que le permite a la compañía acomodarse a las iniciativas y a los cambios de dirección característicos del trabajo en terrenos desconocidos.
- Sistemas gerenciales orientados hacia los resultados, que evalúan y premian los éxitos de los nuevos productos y no castigan la experimentación necesaria para llegar allá.
- Cultura que estimula la creatividad, la imaginación individual, el pensamiento que se sale de los parámetros y una mente impulsada por el deseo de forjar el futuro.

### **1.3.3 La intimidad con el cliente.**

"Una compañía que ofrece valor en forma de intimidad con el cliente tiene con éste una relación de vecinos" (Treacy & Wiersema, 1995, p.36). La compañía que tiene intimidad con sus clientes no proporciona lo que el mercado desea, sino lo que un cliente determinado necesita. Esa compañía se dedica a conocer a las personas con las cuales hace negocios y a averiguar qué clase de productos y servicios necesitan. Está adaptando continuamente sus productos y servicios, y lo hace a un precio razonable. Su proposición es: "Nos ocupamos de usted y de todas sus necesidades, o Le conseguimos a usted la mejor solución total" (Treacy & Wiersema, 1995, p.36). El bien máspreciado de esa empresa es, obviamente, la lealtad de sus clientes.

Las compañías que tienen intimidad con los clientes no "buscan transacciones; cultivan relaciones" (Treacy & Wiersema, 1995, p.37). No necesitan publicidad costosa ni promoción para hacer que un cliente regrese ya que dominan el arte de

darles a los clientes más de lo que esperan. Al mejorar constantemente sus ofertas, esas compañías se anticipan siempre a las expectativas cada vez más altas de sus clientes, expectativas que probablemente ellas mismas han creado.

Las compañías que tienen intimidad con sus clientes piensan en el valor que éstos representan durante toda la vida y no solamente en las utilidades o las pérdidas de unas cuantas transacciones. Sus empleados se cercioran de que cada cliente reciba exactamente lo que desea. Sus modelos productivos están orientados a producir y suministrar grados amplios y profundos de apoyo a sus clientes. Buscan continuamente adaptar la mezcla de servicios prestados y hacen sus productos a la medida, aunque eso signifique servir de agente para conseguir los productos o los servicios de terceros o proporcionarlos conjuntamente con otras empresas.

Nuevamente, el modelo operativo de las compañías que tienen intimidad con sus clientes es muy distinto al de las empresas que persiguen otras disciplinas. Sus características son las siguientes:

- Completo enfoque por los procesos centrales para desarrollo de soluciones (ayudar al cliente a comprender exactamente lo que necesita), gestión de los resultados (cerciorarse de que la solución se ejecute correctamente) y manejo de las relaciones a largo plazo.
- Estructura comercial con capacidad para delegar en sus empleados la facultad de tomar determinadas decisiones frente al cliente.
- Sistemas de Gerencia encaminados a crear resultados para los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados.
- Cultura organizacional orientada hacia soluciones específicas no generales, que prospere gracias a unas relaciones profundas y duraderas con los clientes.

Toda compañía que íntima con sus clientes sabe que su objetivo crítico es tener una participación en los gastos de sus clientes. "El peor fracaso en una de estas organizaciones no es perder dinero: es perder un cliente" (Treacy & Wiersema, 1995, p.93).

A partir de esa lucha incansable por lograr una relación profunda con sus clientes, las compañías que intiman con ellos piensan definitivamente en el futuro. Por tanto, estarían habituadas a que las primeras compras realizadas por un cliente (para ellas potenciales), no lleguen a tener impacto fuerte en sus estados financieros a corto plazo y en cambio representen atractivos flujos de caja, cuando se desprenda de las mismas nuevas compras a partir de la consolidación de relaciones duraderas. Un cliente fiel es un activo duradero, un cliente que compra una sola vez es una mala inversión. De modo que esas empresas evitan o descartan a los clientes que no ofrecen un buen potencial para una relación a fondo.

Por ello deben tener la capacidad de distinguir entre el espejismo y la realidad, y deben estar dispuestas a apartarse de los negocios que puedan generar solamente

ingresos a corto plazo. Las compañías que tienen intimidad con los clientes se mantienen alejadas de las transacciones puras. Comprenden que es nocivo para su negocio atender clientes que ya saben lo que necesitan y sólo están buscando precio o características del producto (Treacy & Wiersema, 1995, p.98).

Si no necesitan asesoría ni pericia, esos clientes que sólo buscan una transacción no se sentirán muy atraídos por las ofertas de esas compañías; las cuales, si pretenden atraer a esos clientes se verán compitiendo con compañías líderes en operaciones y producto en su propio terreno.

Para merecer la atención de una empresa que ofrece intimidad, los clientes deben cumplir los criterios de selección. Para eso se consideran tres proposiciones de compatibilidad:

La primera es la actitud. ¿Puede el cliente potencial reconocer y llegar a apreciar la oportunidad de obtener una ganancia mutua derivada de una alianza con su proveedor a largo plazo? Para llegar eso, tanto el proveedor como el cliente deben reconocer la oportunidad. El cliente debe estar abierto a una relación en la cual deba inclusive, sacrificar algo de independencia. Si esta noción es tan ajena que va en contra de un principio básico, entonces la relación tiene pocas probabilidades de prosperar. “Los mejores clientes potenciales son los que sienten que les falta algo a los proveedores tradicionales y tienen la fuerte sensación de que en alguna parte pueden encontrar una oportunidad mejor, la cual no han podido definir todavía”. (Treacy & Wiersema, 1995, p.97).

La segunda es de tipo operativo. “El ideal de concordancia operativa existe cuando la pericia se encuentra con la incompetencia total del cliente” (Treacy & Wiersema, 1995, p.98). Es difícil desarrollar intimidad con un cliente que sabe demasiado. Lo ideal es que la empresa sea evidentemente competente en una de las áreas que son vitales para el cliente. El ideal operativo sería aplicar los conocimientos superiores de la empresa a los procesos que son críticos para la misión del cliente, porque es allí donde reside el mayor valor para ambas partes. El reto entonces es mantenerse a la vanguardia de la idoneidad del cliente en ese proceso, de modo que ambas partes continúen cosechando beneficios proporcionales.

La tercera dimensión de compatibilidad es la económica. Para las empresas que intiman con sus clientes, el ajuste económico ideal se presenta cuando el cliente tiene un potencial grande que no ha sido aprovechado

**¿En qué radica la importancia de escoger una proposición de valor frente al cliente?** Cuando Porter enuncia que “las actividades son las unidades básicas de la ventaja competitiva”, quiere decir que las actividades de cualquier organización deberán estar incorporadas a procesos internos que formen parte de la cadena de valor. Por lo tanto, una estrategia sostenible y exitosa será aquella que asegure una correcta alineación, entre las actividades internas de la organización y su disciplina de valor para los clientes en apoyo al desarrollo de dicha estrategia. De ahí radica la importancia en optar por alguna de ellas.

En adición a lo anterior, Kaplan, R. y Norton, D (desarrolladores del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la planificación estratégica que se tratará más

adelante), proponen segmentar los procesos internos de la cadena de valor de cualquier empresa en torno a cuatro temas estratégicos, haciendo énfasis en la necesidad de destacarse en aquel proceso que apoye de mejor manera a la proposición de valor para sus clientes dentro de la estrategia planteada, los otros dos o tres procesos según los autores, "terminan siendo de apoyo, no primarios" (Kaplan & Norton, 2001, p.298).

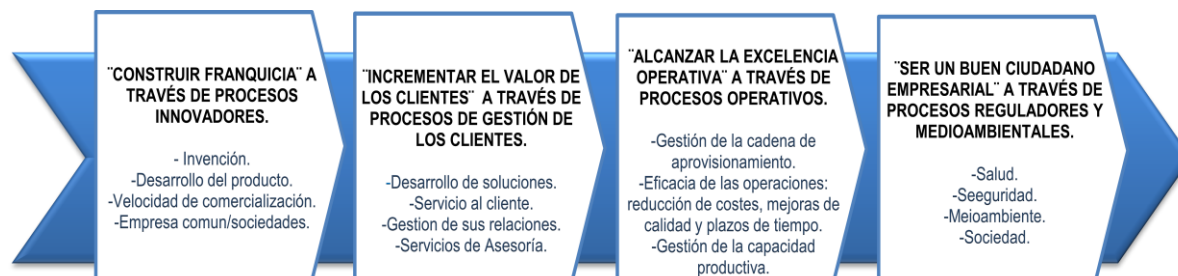


Figura 1. Cadena de valor de una organización Genérica. Kaplan, R. Norton, D. 2000 *Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral*. 1ª edición. Gestión 2000

Sin embargo, estudios posteriormente realizados por dichos autores dejan entrever que lo enunciado arriba frecuentemente trae consigo dificultades al momento de su ejecución. Son muchas las empresas que comenten el error por ejemplo de adoptar una estrategia orientada al desarrollo de las relaciones con los clientes (disciplina de intimidad con el cliente), eligiendo procesos internos cuyos indicadores se basan en reducción de costos y calidad en sus procesos de fabricación. Originando así una completa desconexión entre indicadores y estrategia.

La siguiente figura ofrece una guía básica para poder valorar si los objetivos e indicadores seleccionados para medir los procesos internos (coordenadas x, y), están de acuerdo con las prioridades de la estrategia (eje x) y su respectiva proposición de valor (eje y) dentro de planificación estratégica.

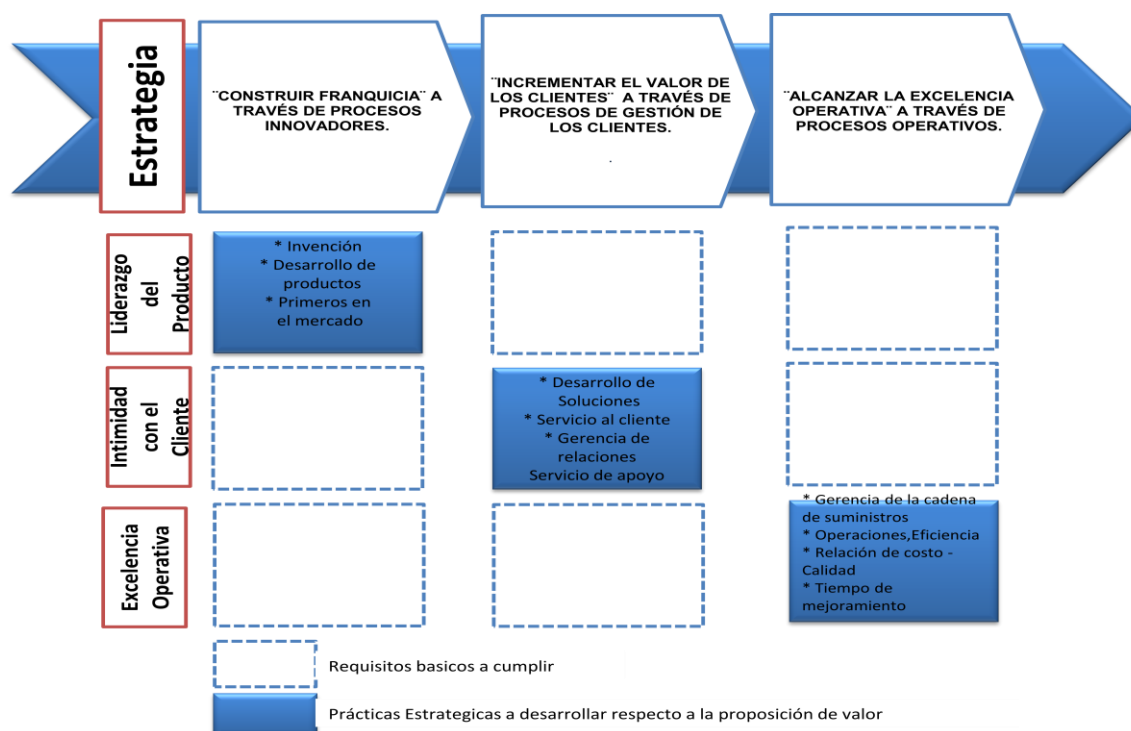


Figura 2 . Identificación de procesos internos estratégicos. Kaplan, R. Norton, D. 2000  
 Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. 1ª edición. Gestión 2000

#### **1.4 Identificando la bases para la construcción de Organizaciones Basadas en la Estrategia.**

Kaplan, R. y Norton, D. durante su larga experiencia como investigadores y consultores de empresas, identificaron que a través de la aplicación de dicha herramienta de planificación y gestión (de la cual se hablará en detalle más adelante), se lograba enfocar y alinear de manera más eficiente a cualquier organización en torno a la estrategia buscada por la Dirección. Concluyendo además que aunque cada organización hiciera frente al reto de forma, a un ritmo y en secuencias diferentes, se podían observar claramente cinco principios puestos en marcha que eran comunes a todas ellas y a los que denominaron: "Principios de una organización basada en la estrategia". A continuación la explicación de cada uno de ellos:

## LOS PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN



Figura 3: Principios de la una Organización Basada en la Estrategia. Kaplan, Robert. Y Norton, David. (2001). Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000. 1ª Edición. Barcelona. p 16.

### 1.4.1 Traducir la estrategia en términos Operacionales.

Los autores del Cuadro de mando Integral advierten que a partir de la capacidad que tiene dicha herramienta de gestión para establecer y describir los vínculos necesarios entre activos tangibles e intangibles requeridos para la ejecución de la estrategia, se logra una referencia común, transparente y comprensible a toda la organización acerca de lo pretendido por la misma para generar valor a los clientes y segmentos de mercado elegidos. Al fin y al cabo la eficacia de una estrategia se mide no en lo bien diseñada que esté esta, sino en la capacidad de su transmisión y ejecución por la organización.

En ese sentido Kaplan & Norton (2001) afirman que: “en la búsqueda de la generación de valor, las organizaciones deberán tener en cuenta los siguientes aspectos frente al uso, asignación y medición de sus activos y su posterior descripción dentro de la estrategia” (p.16):

- Si bien, para la valoración de activos tales como: las materias primas, los equipamientos, los terrenos, etcétera, se acostumbra utilizar como base la información histórica, por el lado de los activos intangibles con lo que se cuenta es, con un valor potencial y no un valor de mercado.

Dicho de otra manera, el costeo de determinadas actividades por ejemplo: la formación de empleados, inversión de activos intangibles y publicidad de consciencia de marca, representarán aproximaciones a cualquier valor realizable, creado mediante la inversión en estos activos intangibles. Por lo tanto, se necesita de procesos internos que ayuden a transformar ese valor potencial, en productos y/o servicios con valor tangible para el cliente.

- b. “El valor de los activos intangibles rara vez tienen valor por sí mismos. Por lo tanto, deben ser agrupados con otros activos bien sean intangibles o tangibles y unidos a través de una estrategia” (Kaplan & Norton, 2001, p.17).
- c. “El valor de los activos intangibles dependerá del contexto y la estrategia de la organización” (Kaplan & Norton, 2001, p.17). Por lo que no será correcto valorarlos por aparte de los procesos organizativos, que los transforman en resultados financieros o frente al cliente.
- d. “Los activos intangibles rara vez, tendrán un impacto directo a los resultados financieros” (Kaplan & Norton, 2001, p.18). La manera en la que estos activos influyen sobre dichos resultados, se produce a través de la identificación de relaciones causa-efecto y de alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente.

#### **1.4.2 Creación de Sinergias a través del alineamiento organizacional con la estrategia.**

Al haber definido el concepto de estrategia de la siguiente manera: “La estrategia para definir las tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales” (Hax & Majluf, 2008, p.28), se quiso hacer énfasis en la necesidad de identificar por separado las diferentes actividades estratégicas dentro de la organización.

Sin embargo, una planeación estratégica eficiente, está compuesta por un sistema cuidadosamente construido por partes independientes y alineadas entre sí. Dicha alineación está impulsada a su vez, por la naturaleza del negocio, los recursos, habilidades y conocimientos especiales. El Cuadro de Mando Integral facilita la creación y gestión de aquellos vínculos identificados entre las partes independientes, a partir de los cuales se producirán sinergias a nivel corporativo, de negocios y funcional.

De esa manera, a partir de la definición y comunicación de objetivos corporativos, y su incorporación a cuadros de mando a nivel de negocios, cada UEN (unidad estratégica de negocio) puede traducir y después formular la estrategia que considere adecuada para alcanzar el objetivo propuesto a nivel corporativo y cada USC (unidad de servicio compartido) podrá formular aquella de tipo funcional que soporte la actividad de las UEN frente al cliente.



### **1.4.3 Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores.**

Un tercer aspecto tiene que ver con la necesidad de vincular a cada uno de los empleados de las UEN y USC a la estrategia de la Organización. Así pues es responsabilidad de la dirección y del grupo ejecutor de la estrategia, motivar a todo el personal a ser parte activo de la misma y mantenerse enfocado en alcanzar los objetivos propuestos.

A través del Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos, se logra comunicar esos objetivos, y así dejar de darle órdenes al personal sobre lo que deben hacer. El directivo que opte por hacer de la estrategia el eje central de su organización, buscará constantemente que sus empleados adapten sus actividades diarias, en consecución a las metas establecidas; manteniéndose expectante al surgimiento de innovaciones y nuevas oportunidades, con lo que se estimulará el aprendizaje dentro de la organización. A continuación se exponen tres procesos diferentes a desarrollar para tal fin:

- a. Desarrollando objetivos personales y de equipo: de esa manera los empleados entienden como pueden influir en la implementación de la estrategia misma. Los directivos deben preocuparse entonces por, ayudar a fijar objetivos coherentes al propósito estratégico.
- b. Comunicando y formando: Acá el punto esencial es generar conocimiento y comprensión clara del objetivo buscado, a través de una comunicación eficaz. De contar, con un área de comunicación interna dentro de la empresa, se puede trabajar en equipo en torno a ello.
- c. Incentivar: Básicamente significa compartir el éxito de la organización con los empleados, de esa manera seguramente ellos también van a retribuirle en su momento a la empresa. Cuando los resultados sean adversos también así se les deberá hacer ver.

### **1.4.4 Logrando que la estrategia sea un proceso continuo.**

Darle continuidad a la implementación de una estrategia es quizá el reto más difícil del estratega; por bueno que sea el diseño de la estrategia si esta no se ejecuta debidamente, no se verán los resultados.

Según los estudios, resulta ser insuficiente el tiempo que los directivos de las empresas seguimiento de manera periódica. Ahora bien, cuando existe revisión a la estrategia y un presupuesto, se cae en el error de no vincularlos entre sí (Kaplan & Norton, 2001, p.298).

Si esto fuera un sistema humano en lugar de un sistema de gestión, estaríamos hablando de un paciente bastante enfermo. El cerebro no funciona (no dedica tiempo a pensar en la estrategia), el cuerpo no recibe mensajes del cerebro (no hay vínculo entre la intencionalidad estratégica y la acción), y los ojos no observan (no hay feedback). Con un sistema de gestión tan enfermo, es sorprendente que muy pocas empresas puedan ejecutar sus estrategias (Kaplan & Norton, 2001, p.298).



Se requiere entonces, de un sistema que integre la gestión de presupuesto y operaciones, con la gestión de la estrategia. A través del Cuadro de Mando Integral, se logra monitorear la evolución de objetivos frente a la estrategia y tomar medidas correctivas de ser necesarias. Al ser una herramienta de aprendizaje, logra unir el proceso de control de operaciones con el aprendizaje y control para la gestión de la estrategia.

Un sistema de gestión continuo se caracteriza por:

1. "Tener enlazados la estrategia con el presupuesto, en consecuencia tanto objetivos como iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral se vinculan al rigor de los presupuestos" (Kaplan & Norton, 2001, p.299).
2. Establecer una manera distinta de elaborar reportes y generar reuniones de gestión focalizadas en la estrategia, con base en los sistemas de feedback presentes en el Cuadro de Mando Integral.
3. "Hacer explícitas las hipótesis de la estrategia con base en el Cuadro de Mando Integral. Los directivos en la medida que examinan su estrategia pueden darse cuenta si la hipótesis planteada tiene o no validez frente a los resultados obtenidos a través del feedback generado. De esa manera la estrategia misma puede evolucionar en tiempo real frente al surgimiento de nuevos planteamientos que potencialmente lleguen a darle forma a nuevas hipótesis" (Kaplan & Norton, 2001, p.299).

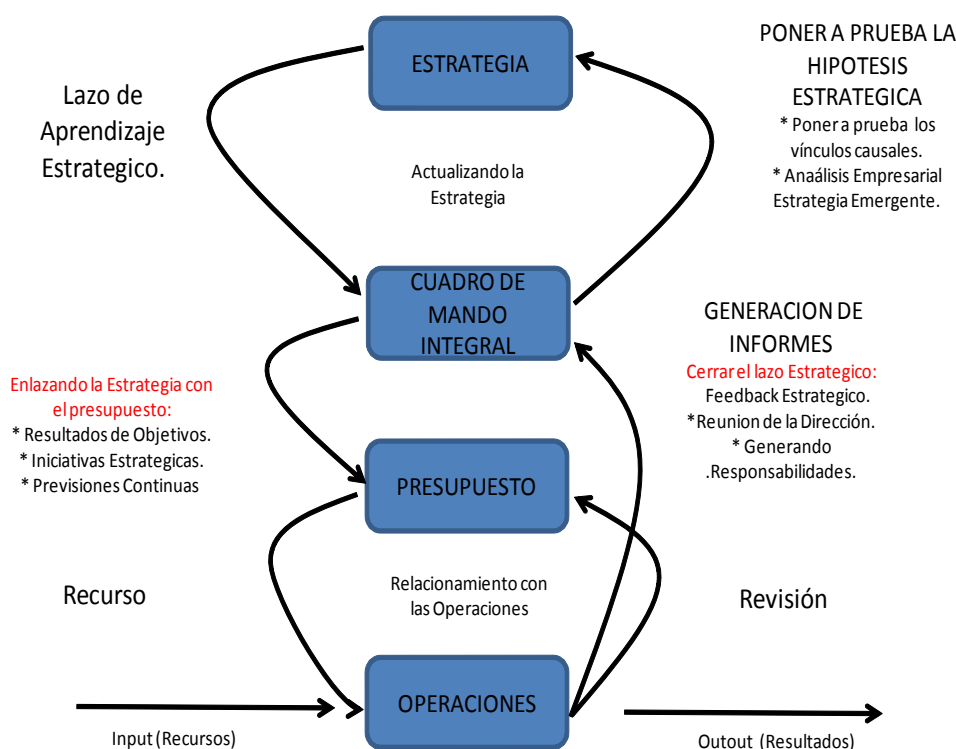


Figura 4: Kaplan, Robert. Y Norton, David. (2001). Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000. 1ª Edición. Barcelona. p 299.

Los directivos tienen que desempeñar entonces varias funciones en sus reuniones estratégicas: controlar, poner a prueba y adaptar la estrategia. Controlar la estrategia es lo que en el lazo inferior de la figura 1 comúnmente se denomina control de gestión. En una reunión de control de gestión los directivos reciben un informe de los resultados reales junto con las desviaciones frente a presupuesto. Los asistentes a la reunión intentan determinar un curso de acción que resitúe a la organización en el camino adecuado. A través de dicho proceso, se mantienen las suposiciones sobre el indicador, el objetivo y la estrategia para alcanzar el resultado. El propósito es detectar, cuando no se esté desplegando las iniciativas como se había planificado, o explicar porque los resultados no están en línea a las expectativas. El Cuadro de Mando Integral permite que durante este tipo de reuniones, se incite al trabajo en equipo y el aprendizaje, manteniendo un fuerte enfoque sobre la estrategia, permitiendo a los gerentes y directivos desarrollar ideas rectoras para una implementación más eficaz de la misma.

#### **1.4.5 Generando un liderazgo movilizador y entusiasta.**

El proceso de instaurar un sistema de gestión se inicia en el momento en el que líder crea sentido por la necesidad de un cambio frente una o varias necesidades puntuales de la organización. En todos los casos, el director deberá encontrar la mejor manera de comunicar esa urgencia a gerentes y empleados, además de proporcionar una visión de lo que el cambio puede lograr al interior de la organización.

### **1.5 El aprendizaje en las organizaciones como ventaja competitiva.**

“La única fuente de ventaja sostenida frente a escenarios tan cambiantes, es la capacidad de una organización para aprender más pronto, de lo que lo pueda llegar a hacer su competencia.” (Senge, 2005, p.11).

Una organización que “entiende” y hace del aprendizaje continuo una faceta vital para su gestión, exhorta a su gente a trascender sus propios límites en búsqueda de nuevas ideas y reflexiones que después de ser traducidas en información, son desarrollables como iniciativas y experimentos, con capacidad de generar valor agregado. Con cada uno de esos esfuerzos y resultados, se logra cristalizar una nueva faceta de aquella visión que se quiere alcanzar, por la sencilla razón que se verá la realidad de distinta manera.

En ese punto, “nuevas creencias y premisas comenzarán a tomar forma, e irán haciéndose parte activa de las experiencias personales y de una imaginación colectiva dentro de la organización; que producirá a su vez, nuevas ideas y reflexiones” (Senge, 2005, p.17).

El proceso descrito anteriormente se conoce como el “Ciclo de Aprendizaje Profundo” (Senge, 2005, p.18). Representado con la figura del círculo, no posee ni comienzo ni fin, representa movimiento continuo y constituye la esencia de la organización. Su movimiento se encuentra regido por: “la generación de nuevas aptitudes, que conlleven a nuevos niveles de consciencia y sensibilidad; para dar forma a nuevas actitudes y creencias que a su vez definirán a la organización” (Senge, 2005, p.19).

**Generando aptitudes:** Se tiene certeza de la existencia del ciclo de aprendizaje cuando se logran aquellos resultados dentro de una organización que antes no se podían alcanzar. Aquellas aptitudes que se generan a partir de esos nuevos resultados son signos de confianza a la existencia del aprendizaje.

Sin embargo en este punto, no se hace referencia a aptitudes especializadas, como por ejemplo: el costeo por actividad (ABC) o una planificación financiera. Se trata de aquellas que llevan a la consciencia a un nuevo nivel, capaces de modificar tanto la manera de pensar como la de interactuar dentro de la organización. En dicho punto, la confianza hacia la realidad del aprendizaje se incrementa.

Existen tres tipos de aptitudes:

En una organización en la que hay *Aspiraciones*, el capital humano está focalizado a cambiar no por qué se necesite, sino por qué hay fuertes deseos de hacerlo<sup>4</sup>.

*Se producen Conversaciones y Reflexiones*, cuando las primeras son realizadas por individuos y equipos de trabajo con la capacidad de reflexionar sobre sus propios pensamientos y pautas de conducta<sup>5</sup>. Hoy en día el dialogo en la mayoría de las organizaciones se confunde con un juego de tenis, donde al momento en el que un emisor está exponiendo su posición, los demás ya tienen preparada su respuesta, aún antes de haber oído lo que dice la otra persona. Significa que donde no hay un pensamiento conjunto, no hay conversación.

Hay *Conceptualización*, cuando se está en la capacidad de ver aquellas variables y fuerzas, que afectan una situación determinada y se pueden establecer mecanismos públicos y verificables, para expresar opiniones y conceptos al respecto. "lo que parece simple desde una perspectiva personal, puede resultar más complejo cuando se ve desde la perspectiva de otros" (Senge, 2005, p.19).

**Desarrollando consciencia y sensibilidad:** El mundo que vemos sufre un cambio literal cuando se generan nuevas aptitudes. Frente a eso cambio se toman decisiones y se evalúan posibilidades con referencia a esa "nueva" visión, que de otra manera hubiera sido imposible determinar. En ese punto se comprenden aquellas fuerzas, que conllevaron a que cierta situación haya sido tratada en determinada manera, por ende se deja de culpar a los demás.

En ese sentido, durante una conversación de grupo por ejemplo, la gente comienza a escuchar el todo, en vez de oír solamente lo que dicen los interlocutores, prestando mayor atención a sentidos más profundos.

**Dando forma a nuevas actitudes y creencias:** A menudo las creencias más profundas se encuentran en conflicto con los valores proclamados por la dirección. "Es

---

<sup>4</sup> Dicha aptitud cobra fuerza al poner en práctica las disciplinas del dominio personal y el desarrollo de una visión compartida.

<sup>5</sup> Dichas aptitudes cobran fuerza en las disciplinas de los modelos mentales y el aprendizaje en equipo.

una ingenuidad creer que con una declaración de valores se esté asegurando un cambio en la cultura organizacional” (Senge, 2005, p.21).

La generación de nuevas percepciones y experiencias, es conducente a producir cambios en las actitudes y creencias. Dichos cambios no serán alcanzables al corto plazo, por estar insertos profundamente en la cultura de la organización.

Como se puede entender, el ciclo del aprendizaje profundo no es fácil de desarrollar; para ponerlo en marcha se requerirá de lo que Peter Senge en su libro: la Quinta Disciplina, ha denominado una “Arquitectura Organizacional” (Senge, 2005, p.22) compuesta por tres elementos dependientes entre sí, y que en conjunción representan la forma más tangible de impulsar los esfuerzos y recursos necesarios para darle movilidad al ciclo:

1. **Ideas Rectoras:** que refuercen la visión, misión y valores, y el firme compromiso a su consecución. Que movilice al cambio y desarrollo de la organización a través de una comprensión compartida de los temas estratégicos y objetivos.

Las ideas rectoras son dinámicas, el sentido que transmiten cambia en la medida que se elaboran decisiones y acciones, causa de reflexiones y diálogos previos. Sin ellas no hay pasión; no hay rumbo claro, ni propósito general. La gente se pregunta el porqué de ciertas cosas que hace y qué se quiere lograr con los cambios propuestos.

2. **Teoría, Métodos y Herramientas:** que faciliten desarrollar las aptitudes que caracterizan a una organización inteligente; aspiraciones, conversaciones y reflexiones; y conceptualización<sup>6</sup>.

Son pocas las organizaciones que trabajan eficazmente en incorporar herramientas y métodos, que faciliten tomar decisiones más inteligentes y generen mejor desempeño al sistema. Por otro lado, hay muchas otras que al no reconocer su importancia total o parcial, solo alcanzan como resultado una descentralización temporal de la autoridad; derivando en decisiones mal sintonizadas y deficientes, pero peor aún, haciendo que cualquier iniciativa estratégica de “capacitación” quede sin “semillas para cultivar”.

Sin herramientas se podrá estar seguro que la gente callará su verdadera opinión para evitar potenciales conflictos, crecerá la desconfianza y toda iniciativa al cambio que se exponga, resultará una linda fachada que desentona con la realidad de la organización.

Por lo cual, es clave resaltar que con el desarrollo de herramientas y métodos prácticos, las teorías se someterán a verificaciones constantemente, lo cual conduce al afinamiento de las mismas, generando confianza para ser aplicadas.

3. **Innovaciones en infraestructura:** Buena parte de innovaciones de este tipo, demandará cambios en la estructura social de la organización para propiciar el aprendizaje, tales como: sistemas de información y remuneración, nuevos procesos laborales y la aparición de grupos de autogestión.

---

<sup>6</sup> Para el desarrollo de cada una de esas aptitudes, se invita al lector a poner en práctica las metodologías descritas en el libro: Senge, Peter., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard. Y Smith, Bryan. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. 1ª Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. p 29.

Sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficaces carecen de cualquier credibilidad, por qué la gente no tiene oportunidades ni recursos para seguir su visión, ni para aplicar las herramientas. Una infraestructura que resulte incoherente con las ideas rectoras, conduce al cinismo, puesto que la gente entiende que debe enfocarse en el aprendizaje durante su tiempo libre, descreyendo no solo de la organización, sino de la idea misma de aprender. (Senge, 2005, p.39)

Para desarrollar organizaciones inteligentes, tanto el ciclo de aprendizaje profundo como la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) (demarcada en la figura de un triángulo), deberán convivir bajo una influencia mutua y una relación causa-efecto. El primero es la causa central del cambio; y el segundo, el lugar dónde la actividad cobra acción.

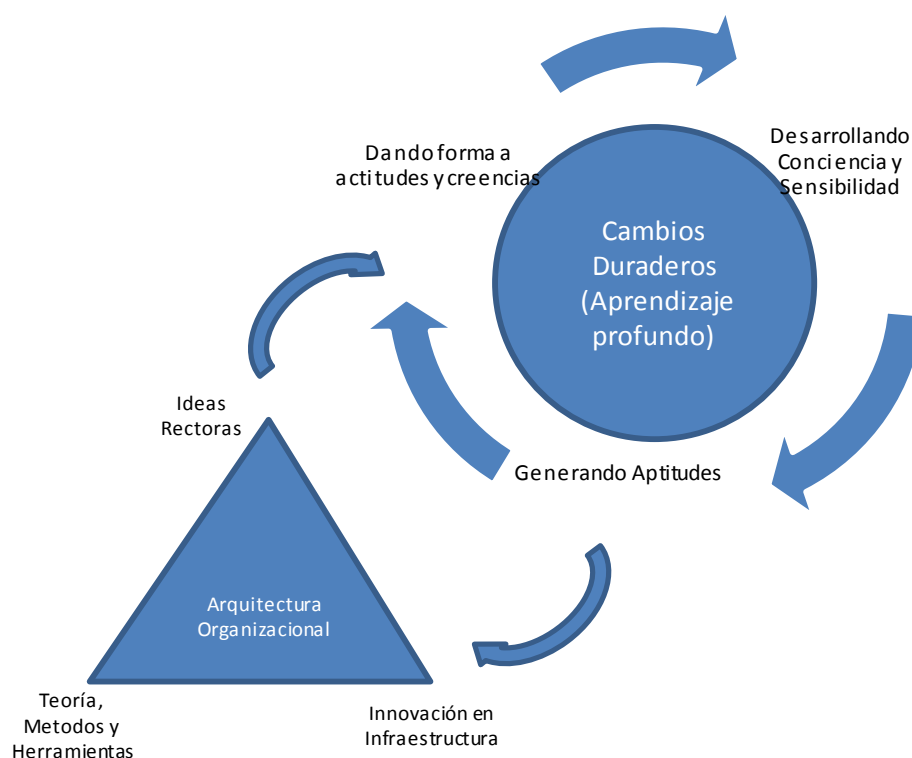


Figura 7: Arquitectura de las organizaciones inteligentes: Senge, P. Roberts, Charlotte. Ross, R. Smith, Bryan. Kleiner A. La Quinta Disciplina en la Práctica. 2005. Ediciones Granica S.A. Pág.: 47

El ciclo por naturaleza es duradero e intangible. Una vez se comienza asimilar el pensamiento sistémico como una manera de ver el mundo, se vive dentro del círculo. Los cambios que se dan en su interior, suelen ser irreversibles y difícilmente se olvidan por la organización.

Por su parte el triángulo es el medio más tangible para hacer cambios operativos. Puesto que cualquiera de sus componentes hoy, pueden llegar a ser modificados mañana.

En ese orden de ideas, el estratega deberá ser consciente que durante un largo periodo de tiempo, y excepto por la actividad propia de la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005,

p.22), parecería que al interior de la empresa no estuviera ocurriendo nada; se hablará solo de ideas innovadoras, acerca de la aplicación de nuevos métodos para obtener mejores resultados, y de cómo lograr un mejor aprovechamiento de la infraestructura.

Sin embargo, se puede estar seguro que a nivel de aprendizaje profundo se estarán produciendo cambios importantes. Para cuando esos cambios comiencen a ser evidentes, muchos ni los notarán y otros no los relacionarán con la actividad que está a la vista.

Cualquier enfoque puesto en marcha al interior de una organización basado en el aprendizaje, girará en torno a la premisa de que a través del mismo, se alcanzarán mejores resultados que los de la competencia. Dicho aprendizaje deberá ser medido por el nivel de desempeño alcanzado, ya sea de manera cualitativa o cuantitativamente. Por lo tanto, al momento de su aplicación es necesario ser coherente con el periodo mismo de gestación del aprendizaje, debido que cualquier medición que se haga prematuramente conllevará a conclusiones erradas.

### **1.6 El cuadro de Mando Integral (CMI) y el Mapa Estratégico (ME); herramientas de información y gestión estratégica.**

Una vez se haya resuelto la pregunta: ¿Cuál es la estrategia a seguir?, se puede avanzar en desarrollar un marco general para describir y aplicar las actividades requeridas a través de una estructura lógica llamada “Mapa Estratégico”. “Con lo que se proporcionan las bases para diseñar al Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, dentro del cual, se complementan los indicadores de actuaciones pasadas (siendo los más conocidos los financieros), con medidas de los inductores de actuación futura” (Kaplan & Norton, 1997, p. 17).

De esa manera, “el Mapa Estratégico en conjunto con el Cuadro de Mando Integral dan respuesta a los inconvenientes que tienen las empresas para medir y gestionar tanto a los activos tangibles como a los intangibles por qué generalmente los últimos no tienen mucho valor por separado” (Kaplan & Norton, 2001, p.17), por lo que su valor depende de poder formar parte de estrategias coherentes relacionadas entre sí, “permitiendo que el proceso de creación de valor se pueda tanto medir como describir y no solamente inferir” (Kaplan & Norton, 2001, p.18), por ejemplo: El grupo de empleados capacitados hacia una prestación de calidad de servicio, se transforma en resultado tangible a través de nuevos clientes o retención de los mismos. Haciendo evidente una relación causa-efecto entre ambos activos.

Las empresas que usan el Cuadro de Mando Integral como eje central de un nuevo sistema de gestión estratégica, tendrán dos tareas puntuales: Diseñar el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral o y posteriormente usarlos. Ambas tareas son dependientes entre sí, a medida que los directivos comiencen a “dibujar” su estrategia a partir del Mapa Estratégico, podrán usar después al Cuadro de Mando Integral para gestionar los procesos claves, e ir adquiriendo un mayor conocimiento de cuales indicadores convendrían, para qué y cuáles deberían ser modificados, para después comunicarlos apoyados de nuevo con el Mapa Estratégico.

Lo más importante es establecer un sistema de señales que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y hay que reforzar. En conjunto serán herramientas de ayuda a la gestión.

### 1.6.1 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Dado que la gestión de activos intangibles y el desarrollo del aprendizaje representan en conjunto hoy la principal fuente de ventaja competitiva dentro de una organización, se hace necesario contar con herramientas capaces de describir los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor, que dichos activos y procesos hagan posible. Sin embargo, son muchas las empresas grandes y pequeñas, que aun sabiendo lo anterior, siguen basando sus sistemas de medición en torno al análisis exclusivo de los indicadores financieros para resumir aquellos resultados de operaciones realizadas por empleados de nivel medio e inferior.

Los indicadores financieros son por naturaleza tardíos, informan de situaciones que hacen parte de acciones pasadas. Confiar exclusivamente en este tipo de indicadores para gestionar, derivará sí o sí en sistemas de control con enfoques muy cortoplacistas para la organización (Kaplan & Norton, 2000, p.35).

En adición a lo anterior, existe una variedad de iniciativas frecuentemente puestas en marcha por las organizaciones tales como: la gestión de calidad, la reducción de costos, procesos de reingeniería, delegar poder a los empleados, etcétera, que a pesar de ofrecer ciertas promesas de creación de valor agregado, terminan generando resultados decepcionantes dentro de una estructura organizacional; debido en buena parte a que, todas esas iniciativas desde un comienzo se encuentran fragmentadas o desvinculadas de la estrategia misma, desperdiciando tiempo y recursos valiosos. Se olvida que toda mejora alcanzada por causa de este tipo de iniciativas deberá estar acompañada de cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización.

Las organizaciones requieren entonces, de un tipo de herramienta de gestión capaz de gestionar la estrategia, no la táctica; y de un lenguaje que les permita poder comunicarla y obtener una retroalimentación sobre ella. El éxito dependerá de hacer de la planeación estratégica una actividad diaria para todos los integrantes de la organización.

Así pues, el Cuadro de Mando Integral hace énfasis en que tanto los indicadores financieros como los no financieros, forman parte de un mismo sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización, en donde cada uno logra entender las consecuencias de sus acciones. Dichos indicadores emergerán de un proceso previo de diseño de una estrategia, que tiene su origen en la dirección y que posteriormente es desplegada en forma de cascada sobre la organización, impulsada a su vez por el objetivo y la estrategia específica para cada unidad de negocio; buscando además que, dichos indicadores tengan un equilibrio, entre aquellos externos para clientes y accionistas, e indicadores internos para los procesos críticos ya sean internos, de innovación, o de formación y crecimiento<sup>7</sup>.

El Cuadro de Mando Integral según sus creadores, más que ser un sistema de control táctico u operativo, representa un “nuevo sistema de gestión estratégica” que desarrolla a largo plazo, la comunicación, información y formación estratégica dentro de la firma y además permite a la organización “llevar a cabo procesos de gestión decisivos” (Kaplan & Norton, 2001, p.23) tales como:

---

<sup>7</sup> En la implementación del Cuadro Mando Integral se desarrollarán cuatro perspectivas que enmarcarán la estrategia de la compañía. Perspectiva Financiera, Perspectiva Externa, Perspectiva Interna, Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.



**a) Traducir y transformar la visión y la estrategia de la compañía.**

Durante el proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral se logra clarificar los objetivos estratégicos e identificar los inductores críticos. Sin embargo, la experiencia vivida por sus creadores indica que, son escasas por no decir nulas las empresas que logran un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos, debido en parte a sus antecedentes históricos y cultura organizacional.

Por ejemplo: a una empresa de servicios financieros por su propia naturaleza se le facilitará la actividad de selección de portafolios de inversión y colocación de recursos económicos, mientras que el servicio postventa sería visto como un tema “oscuro”. Resulta apenas obvio que al momento de tratar consensuar objetivos, aparezcan puntos ciegos y áreas desconocidas alrededor de las cuales sea muy difícil alcanzar un enfoque compartido.

Dado que a través del Cuadro de Mando Integral se logra crear un modelo compartido de todo el negocio al que todos están aportando, el establecimiento de objetivos se convierte en una responsabilidad conjunta de los altos directivos, logrando que este sirva de marco organizativo para un conjunto de procesos de gestión basados en un equipo.

**b) Comunicación y Vinculación de objetivos e indicadores estratégicos.**

“La comunicación sirve para enseñar a los trabajadores, los objetivos críticos que deberán ser alcanzados si se quiere que la estrategia de la empresa, se desarrolle con éxito” (Kaplan, Norton, 2001, p.26). De esa manera se puede esperar que las sugerencias e iniciativas originadas a partir de ese punto, expongan un mejor enfoque por parte de todos los empleados hacia lo que se pretende desde la gerencia.

**c) Planeación de objetivos y alineación con las iniciativas estratégicas.**

Una vez se hayan planteado los objetivos, estos pueden vincularse a través de relaciones causa-efecto en términos operativos entre cuatro dimensiones o perspectivas sugeridas a desarrollar por los autores<sup>8</sup> (de necesitarse pueden desarrollarse más).

Todo el proceso permitirá a la organización:

1. “Cuantificar los resultados a largo plazo que se busquen alcanzar” (Kaplan, Norton, 2001, p.28).
2. “Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos requeridos para alcanzar dichos objetivos” (Kaplan, Norton, 2001, p.28).
3. “Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral” (Kaplan, Norton, 2001, p.28).

---

<sup>8</sup> *Perspectiva financiera, Perspectiva Externa, perspectiva Interna, y Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.*



**d) Aumentar el feedback y formación estratégica.**

Representa el aspecto más innovador del Cuadro de Mando Integral, dado que se busca que la gerencia, esté en capacidad de recibir una retroalimentación de la situación y puesta en práctica de la estrategia, comprobar las hipótesis planteadas dejando abierta la posibilidad de hacer los cambios que sean necesarios y darle una continuidad en el tiempo a la estrategia.

**1.6.1.1 Vinculación de los indicadores múltiples de CMI para la formación de una sola estrategia.**

La aplicación de una estrategia dentro de una organización le implica a ésta, trasladarse de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta, con lo que se marcará un camino que debe incluir una serie de hipótesis vinculadas entre sí, las cuales de manera separada o conjuntamente integrarán, equilibrarán y alinearán los objetivos estratégicos a largo plazo con las iniciativas de corto plazo mediante una serie de relaciones causa - efecto<sup>9</sup>. Con lo cual, cualquier sistema de medición deberá establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis) entre los objetivos en diversas perspectivas, con la finalidad de que puedan ser gestionadas y validadas.

Kaplan & Norton, (2001) proponen para tal efecto desarrollar la estrategia a partir del análisis de cuatro perspectivas:

- a) "Perspectiva Financiera":** El establecimiento de objetivos financieros diferirán de una organización a otra dependiendo del ciclo de vida en el que cada una se encuentre (crecimiento, sostenimiento y cosecha). Una pyme al estar en el ciclo de crecimiento, deberá enfocarse en contar con productos y servicios de alto potencial de crecimiento. Con lo cual la asignación y control de recursos económicos y financieros debe llevarse a cabo sobre temas relacionados con el desarrollo e identificación de dichos productos y servicios, edificación o adecuación de instalaciones productivas, inversión en sistemas tecnológicos y de información, desarrollo de redes de distribución y canales de venta, el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes; como eje central de su estrategia.

La pyme inclusive dentro de este ciclo de vida, podrá llegar a operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos sobre capital invertido. Con lo cual, los objetivos para este tipo de empresas deberán estar enfocados en medir el crecimiento de las ventas, su participación en el mercado, las regiones y grupo de clientes.

- b) "Perspectiva del Cliente" o Externa:** A través de ella, "la dirección identifica los segmentos de clientes en los que va a competir" (Kaplan & Norton, 2001, p.76) y la manera de actuar frente a dichos segmentos, acompañándolo con medidas genéricas que miden la satisfacción, retención y adquisición de clientes. Así mismo deberá incluir indicadores de valor agregado identificando los factores

---

<sup>9</sup> En caso de querer adentrarse en detalle, en cómo construir o diseñar el Cuadro de Mando Integral, se invita al lector a consultar directamente la literatura fuente: Lo anterior es al considerar que no es objetivo del presente proyecto profundizar en dicha temática. Sin embargo, cuando se desarrolle este punto dentro del caso de estudio serán expuestos al lector para su mayor comprensión aspectos claves a tener en cuenta para tal acción.

críticos para que los clientes sigan siendo fieles de acuerdo a la perspectiva de valor elegida por la organización.

- c) **"Perspectiva del proceso Interno" o Interna:** A través de esta perspectiva, se logra identificar aquellos procesos críticos internos en los que la pyme deberá sobresalir, para cumplir con la entrega de su proposición de valor al cliente por un lado, por el otro, logre satisfacer las expectativas financieras de los inversionistas o propietarios. Ese es sin dudas el enfoque único que da el CMI frente a enfoques tradicionales de medición de actuación interna.

Bajo esta perspectiva la empresa puede inclusive realizar ciertos procesos que en la actualidad pueda no estar realizando y que resultan ser críticos para que la estrategia llegue a tener éxito. Con lo cual, se pueden incorporar procesos innovadores a la cadena de valor del negocio.

- d) **Perspectiva de Formación y Aprendizaje:** La formación y el aprendizaje de una firma provienen de tres vertientes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Las tres primeras perspectivas dejarán al descubierto ciertos vacíos en las capacidades de dichas vertientes mostrando lo requerido para alcanzar los objetivos. Dichos objetivos estarán enmarcados en esta perspectiva bajo indicadores genéricos como la satisfacción de los empleados, pero también con indicadores específicos como habilidades concretas a desarrollar por el recurso humano.

#### 1.6.1.2 Construcción del Cuadro de Mando Integral.

Kaplan & Norton (2001) establecen cuatro preguntas (una por perspectiva) a las que el CMI "deberá responder a través de la identificación de aquellos objetivos estratégicos, indicadores de medición, iniciativas o proyectos de acción y responsables de ejecución que requerirá la estrategia como respuesta a la visión corporativa" (p.87). Esas preguntas deberán ser respondidas en forma de cascada, tal y como lo muestra la siguiente gráfica.

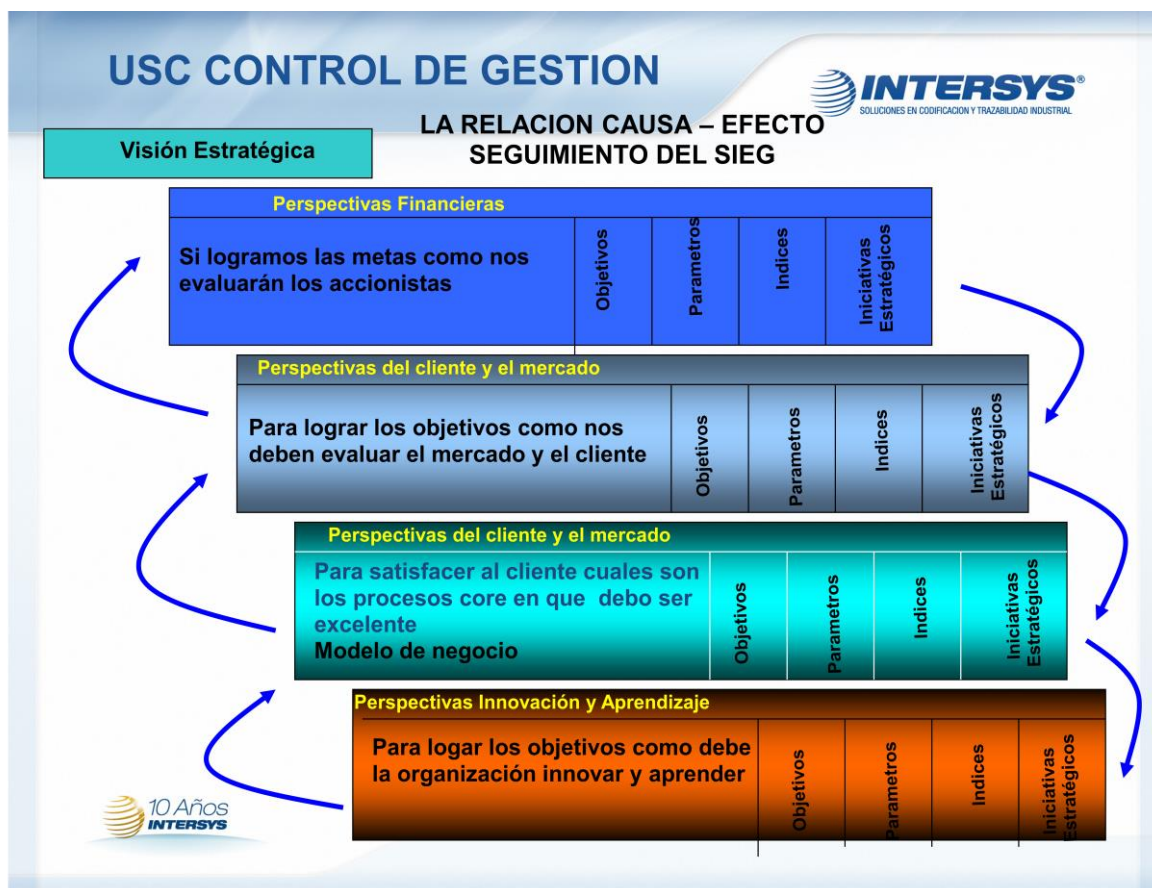


Figura 5: Kaplan, Robert. Y Norton, David. (2001). Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000. 1ª Edición. Barcelona. p 87.

**1.- ¿Cómo debiéramos aparecer frente a nuestros accionistas para tener éxito financiero?** Se debe conocer por parte de los accionistas (dueños de pyme), lo que para ellos representaría tener un negocio exitoso y rentable, indagar qué objetivos financieros buscan alcanzar al largo y corto plazo. "Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cashflow" (Kaplan & Norton, 2001, p.23).

**2. ¿Cómo debiéramos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y resultados financieros?** Partiendo de los objetivos financieros, hay que preguntarse a cerca de los componentes claves que permitirán a la empresa generar ingresos a través de sus clientes. Este punto debe analizarse siempre de acuerdo a la proposición de valor (explicadas anteriormente) que la empresa previamente ha decidido adoptar, a partir de la cual establecerá objetivos sobre atributos básicos y aquellos diferenciadores para dicha proposición.

**3.- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?** La lógica establecida dice que mucho antes de pensar en definir objetivos en los procesos internos, se debe reconocer cual es la propuesta de valor a los clientes y la forma de lograr los resultados financieros. El énfasis que se ponga en los distintos procesos dentro de la cadena de valor, quedará determinado por la diferenciación que

se determine en la propuesta de valor. “El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas” (Kaplan & Norton, 2001, p.24).

#### ***4.- ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?***

Tal y como comúnmente se dice, la estrategia define la estructura. Difícilmente se podrá cambiar una estructura, un sistema informático o competencias del personal sin conocer lo requerido en los procesos críticos de la organización.

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” (Kaplan & Norton, 2001, p.138).

### **1.6.2 El Mapa Estratégico (ME).**

*“Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia”*

*“El mapa estratégico hace explícito las hipótesis estratégicas”*

*Kaplan & Norton.*

Sin importar el tamaño de la organización, es común encontrar que los directivos enfrenten dificultades al momento de implementar la estrategia, por no contar con la herramienta que les ayude a describir aquellas tareas claves a realizar para el logro de sus objetivos. Con lo cual la mayoría de los casos solo se llega a descripciones limitadas de dicha estrategia y su ejecución termina siendo un fracaso.

El Mapa Estratégico es pues, aquella herramienta que sirve de guía no solo a la dirección sino también a todas las áreas de la organización, para visualizar cómo los procesos en los que participan y las actividades que desarrollan, se encuentran ligadas a los objetivos planteados. Describiendo así, la hipótesis de la estrategia para desarrollar la proposición de valor para el cliente, que a su vez definirá el contexto en el que los activos intangibles deban crear valor. Esto se logra a través de una representación visual acerca de la relación causa-efecto que tendrían los resultados deseados, respecto de aquellos inductores de acción que se supone los harían posibles.

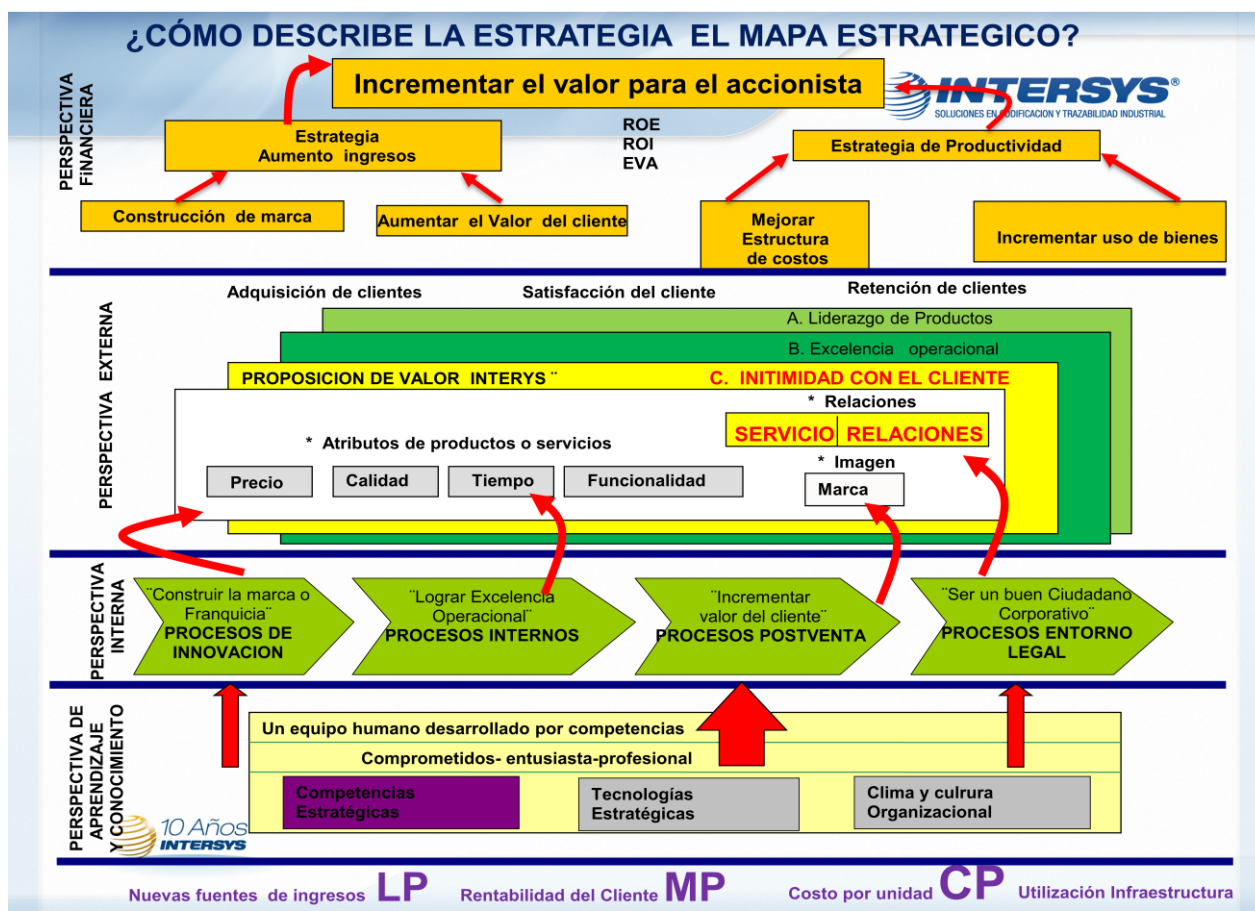


Figura 6: Kaplan, Robert. Y Norton, David. (2001). Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000. 1ª Edición. Barcelona. p 108.

De esa manera, "los mapas estratégicos representan la arquitectura necesaria para que las organizaciones comprendan, expresen y comuniquen sus estrategias de manera coherente, integrada y sistemática" (Kaplan & Norton, 2000, p.79). Permitiendo que la ejecución de la misma sea rápida y eficiente.

El mapa estratégico al encontrarse íntimamente ligado al Cuadro de Mando Integral, incluye las mismas perspectivas de este, ayudando por supuesto a superar las limitaciones de los sistemas puramente financieros, retratando claramente como la organización se dispone hoy a través de una serie de iniciativas y recursos, a obtener los resultados deseados y aumentar el valor de sus activos intangibles (tales como el aprendizaje y el conocimiento) que como ya se enunció, significan para cualquier organización fuentes claves para el desarrollo de ventajas competitivas y su transformación en resultados tangibles (financieros)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> En caso de querer adentrarse en detalle, en cómo construir o diseñar Mapas Estratégicos, se invita al lector a consultar directamente la literatura fuente: Mapas Estratégicos, Kaplan, Robert y Norton, David. Ediciones Gestión 200-2004. Lo anterior es al considerar que no es objetivo de esta investigación profundizar en dicha temática. Sin embargo, cuando se desarrolle este punto dentro del caso de estudio, seguramente aspectos claves a tener en cuenta para tal acción, serán expuestos al lector para su comprensión.



## 1.7 Estructura del Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG).

*“ Siempre será más fácil iniciar una campaña de corto alcance que producir cambios duraderos dentro de la Organización. Durante las primeras etapas siempre prevalecerá el entusiasmo. Cuando se produzcan avances se originará la oposición, lo cual deberá ser entendido como algo provechoso, porque la gente entonces estará considerando que se está librando una noble batalla contra las fuerzas conservadoras. Las victorias iniciales consolidarán la fe en los nuevos avances. Por último, la iniciativa será tomada con respeto. Aquel “enemigo externo” comenzará a responder a los mismos objetivos e ideales que instigan el cambio. En ese momento, es fácil creer que la tarea ha terminado, cuando en realidad apenas estará comenzando”.*<sup>11</sup>

T. Ariyaratne.

El administrador como gestor de la “Arquitectura Organizacional” (Senge, 2005, p.22), deberá enmarcar toda su actividad dentro de un plan estratégico que identifique “el norte” que la dirección busca alcanzar a largo plazo para darle forma a su estrategia. Ese plan estará enmarcado dentro de un sistema compuesto de 5 fases, a saber:

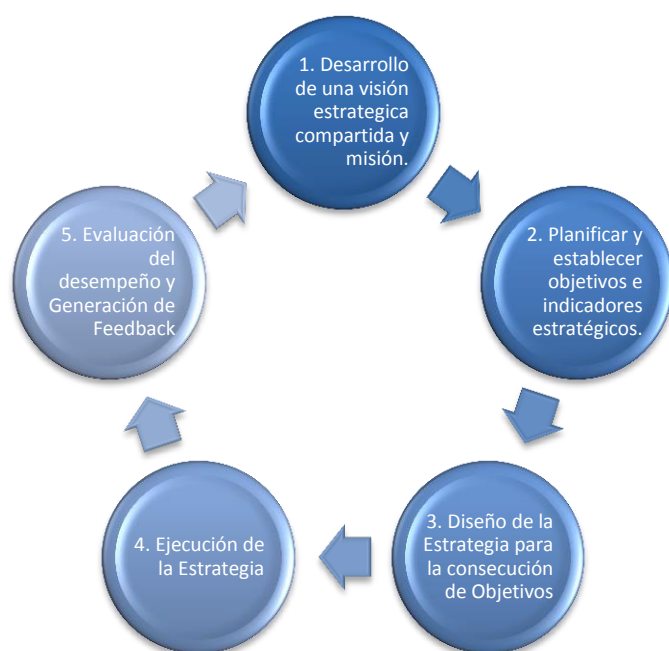


Figura 8: Las cinco fases del Sistema de información Estratégica de Gestión (SIEG). Gráfico desarrollado a partir de lo enunciando por Thompson Jr., Arthur. Y Stickland III, A.J. (2003). Administración Estratégica. Textos y Casos. 13ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. p 7. Respecto a las “ tareas de la administración estratégica”.

### 1.7.1 Desarrollo de una visión estratégica compartida y visión.

<sup>11</sup> Discurso pronunciado ante la reunión cumbre sobre liderazgo comunitario celebrado en Winrock, Arkansas, en marzo de 1983. Esta cita amplía una la declaración hecha por Mahatma Gandhi en su libro Satyagraha in South África) 1928, 1979, Canton, Maine: Greenleaf Books. Senge, Peter., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard. Y Smith, Bryan. (2005). La Quinta Disciplina en la Práctica. 1ª Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. p 16.

El primer paso para definir una visión estratégica dentro una organización, requerirá que los directores, le den una mirada al camino que se tiene por delante y se planteen las siguientes preguntas: “¿hacia dónde nos dirigimos desde aquí?”, “¿Qué cambios se vislumbran en el panorama de negocios?”, “¿Cómo llegarán a influir dichos cambios en la manera que la organización se desarrolla actualmente?”.

El hecho de llegar respecto a lo anterior a una conclusión bien razonada, facilitará la tarea del estratega de estudiar el negocio actual y desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio dentro de la organización y cómo hacerlo dentro de los próximos años. Las deducciones y conclusiones del estratega que justifiquen el sendero estratégico que deba tomar la empresa a largo plazo, así como el enfoque requerido respecto a la tecnología, el producto, el cliente y su esfera de acción futura, constituyen la visión estratégica para una organización.

Lo anterior supone que toda Organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa la razón de ser de la empresa. Y es que, aun cuando dicho propósito jamás llegue a descubrirse, con la simple intención de haberse definido previamente, le bastará a la organización para mantenerse alejada de orientaciones reactivas.

Así pues, el desarrollo de una visión estratégica no es un simple ejercicio de armar palabras con el fin de definir un lema atractivo o “vendedor” en el interior de la compañía; se trata de un ejercicio de reflexión a través del cual, una organización define el rumbo que considera lo llevará a alcanzar el éxito.

**Visión y Misión Compartida:** Muchos dirigentes de pequeñas y grandes empresas consideran erróneamente que la creación de la “visión”, es responsabilidad exclusiva de los directivos o gerentes. Si bien, la visión de un líder puede lograr que una organización supere una crisis de orientación y al final le facilite a esta el “encausarse” de nuevo en su camino, existe un desafío mucho más profundo dentro de la organización que compromete a directivos y estrategas: la necesidad de definir en conjunto un rumbo que vincule a la gente, y que la impulse a transitarlo frente a sus aspiraciones más profundas. Como la adopción de esas aspiraciones no sucede por accidente, demandará de tiempo, atención y de un fuerte vínculo con la estrategia misma.

Por lo tanto, la clave para elaborar una visión compartida se centra en el diseño de procesos continuos que permitan a la gente de una organización sin importar el nivel al que pertenezcan, hablar con franqueza sobre lo que realmente importa y ser oída por sus pares y directivos. De ese modo se puede elaborar un sentido compartido que antes no existía. El sentido compartido consiste en una percepción colectiva de lo que es importante y por qué. Esto contrasta con aquellas organizaciones tradicionales y más del tipo familiar en donde el único sentido que conocen la mayoría de sus empleados es comunicado desde arriba.

El proceso de visión compartida exige por lo tanto, tener cuidado en no callar las diferencias con tal de llegar a una resolución, y generar un producto coherente. Por eso es acertado hacerlo con el soporte de consultoras con experiencia en el tema, ya que a través de la discusión experta y el dialogo, se deberán explorar los fundamentos de desacuerdo y registrar aquellos modelos mentales que pudieron conducir a determinadas perspectivas inconciliables.

### 1.7.2 Planificar y establecer objetivos de indicadores estratégicos.

El propósito de cualquier empresa sin importar su tamaño al implementar objetivos, es el de traducir la intencionalidad descrita por la visión estratégica, en indicadores de desempeño que permitan medir aquellos resultados que necesite alcanzar la organización para materializar dicha visión.

Tal como lo expresa Mitchell Leibovitz, director ejecutivo de The Pep Boys-Many, Moe & Jack: "Si usted quiere tener resultados sobresalientes, debe tener objetivos sobresalientes". A través de la determinación de objetivos, el administrador estimula a la organización, a ser inventiva en dar mayores y mejores muestras de urgencia y exigencia; frente a una mayor intencionalidad y concentración en sus propias acciones.

Cada una de las unidades organizativas (UEN y USC) deberá contar entonces, con objetivos concretos y medibles que contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. De esa manera se crea un ambiente orientado a los resultados, aclarando cualquier duda acerca de los que se debe lograr.

La necesidad de un buen desempeño tanto en lo financiero como en lo estratégico, requerirá que se establezcan objetivos en ambos sentidos. Los objetivos financieros harán referencia a los resultados y logros monetarios respecto a compromisos asumidos frente a los stakeholders<sup>12</sup>. En contraste, los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia aquellos resultados que reflejen una mejor competitividad y participación en el mercado de la compañía a través del desarrollo de su proposición de valor frente al cliente. Ambos tipos de objetivos deberán estar basados en el tiempo; es decir, tener bien identificado si deberán alcanzarse al corto o al largo plazo. A partir de eso y como regla general, se priorizarán aquellos a largo plazo, dado que servirán para incitar al estratega a considerar lo que se debe hacer *ahora*, para colocar a la organización en una posición en la que se desempeñe favorablemente, *mañana*.

### 1.7.3 Creación de la estrategia para la consecución de objetivos.

El proceso de creación comienza definiendo la tipología para la formación de la Estrategia, lo que significa hacer un análisis sobre el perfil estratégico dentro de la organización. Dicho análisis deberá hacerse con participación de los directivos y ser coherente, conforme al estilo de gestión de la empresa, los objetivos planteados (en caso de que los haya) y la cultura organizacional (Hax & Majluf, 2008)

De esa manera se busca que el proceso mismo de creación esté en línea a la "Arquitectura Organizacional" actual de la firma, (ideas rectoras, teoría, métodos y herramientas; e infraestructura). De esa manera la gerencia entiende que a través de la integración entre los procesos de gestión, la estructura y la cultura se puede lograr una gestión estratégica exitosa (Senge, 2005, p.22).

---

<sup>12</sup> Los "stakeholders", son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.



Pese a que pueda llegar a existir un alto grado de subjetividad en los resultados arrojados por este análisis, por cuanto varios individuos estarán evaluando las características del pensamiento estratégico en la organización para emitir después sus propias percepciones sobre el tema, estas podrán ser utilizadas en forma positiva para llegar a una integración de las mismas y a partir de ahí, transformar el proceso de creación de la estrategia. De manera que se logre contribuir, a ese ideal de estrategia que sirva como patrón unificador de la organización<sup>13</sup>.

Debido a que la marcha de acontecimientos internos y externos dan pie para iniciar nuevos movimientos estratégicos y enfoques de negocio de un tipo u otro en alguna parte de la organización, una estrategia deberá ser reformulada a lo largo del tiempo, conforme a la cantidad de cambios y adaptaciones que comiencen a acumularse. Por lo tanto, la estrategia podrá cambiar a veces de manera gradual, otras de manera expedita, a veces de manera reactiva (esto porque los nuevos desarrollos demandan una respuesta) y en otras ocasiones de manera proactiva (cuando se vislumbren atractivas oportunidades o se adquieren nuevas capacidades). En ese orden de ideas, la creación de la estrategia es un proceso en curso y no un acontecimiento finito.

Por regla general, los cambios de la estrategia deben evitar cualquier estela zigzagueante en el mercado que derive en confusiones a clientes y empleados, y problemas en la rentabilidad. En la mayoría de las situaciones, los elementos esenciales de una estrategia bien elaborada deberán tener una durabilidad de varios años, aun cuando quizá tenga que experimentarse una revisión modesta para mantenerla actualizada con las circunstancias cambiantes (Thompson Jr & Stickland III, 2003).

#### **1.7.4 Ejecución de la Estrategia.**

La acción de poner en práctica y ejecutar la estrategia implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento oportuno los objetivos programados: aquí la habilidad del estratega consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La gestión del proceso para la ejecución de una estrategia, radica básicamente en la aplicación de los *principios para la construcción de Organizaciones Basadas en la Estrategia* (Léase punto 4 del presente Capítulo).

Dicha actividad resulta ser la más complicada y la que mayor tiempo demanda, puesto que en ella intervienen virtualmente todas las áreas de la organización. Por lo tanto, la agenda para la acción del plan estratégico incluyendo los cambios que dentro del mismo se vean necesarios dependerá: de lo desviado que se encuentren las prácticas y las competencias actuales de la compañía frente a lo requerido por la estrategia en sí, así como de lo sincronizada que esté esta respecto a la cultura organizacional (creencias, actitudes, aptitudes). De esa manera, dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años.

---

<sup>13</sup> Para consultar los puntos críticos a tener en cuenta dentro para la definición de la tipología de la estrategia, remitirse al caso de estudio. En lo que hace referencia al cuestionario de perfil estratégico Intersys Srl.

### **1.7.5 Evaluación del Desempeño y Generación de Feedback.**

Alinear la estrategia con objetivos e iniciativas para la acción, pone en movimiento a la organización; entonces la actuación debe ser monitorizada y guiada para facilitar el feedback y el aprendizaje. Sin embargo, más allá de monitorizar y de realizar ajustes, los directivos deberán determinar si la estrategia todavía es, válida o no. En el punto 5 del presente capítulo, se describió como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, trabajan para facilitar la alineación y el enfoque necesario de los recursos hacia la implementación de la estrategia.

Las empresas que aspiran a grandes resultados necesitan de procesos y sistemas de gestión para verificar su rumbo, es decir, requieren de un feedback para hacer correcciones. Esta actividad siempre le incumbe a la administración o al Control de Gestión. La obligación de ésta es, mantenerse en la parte superior de la jerarquía y decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren de acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelo de negocio. El Cuadro de Mando Integral centrará la agenda de las reuniones de gestión en temas estratégicos, de trabajo en equipo y aprendizaje. Es en este punto donde se utilizan las reuniones para gestionar y mejorar la estrategia, no la táctica.

La ejecución eficiente de la estrategia, es producto de un proceso de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos deberán ser cotidianos, dado que como se ha dicho, la planificación estratégica es un proceso continuo que nunca termina. El estrategia tendrá siempre la responsabilidad de detectar cuando los nuevos desarrollos requieren una respuesta estratégica y cuando no. Su labor será la de seguir su progreso, detectar a tiempo los problemas, vigilar los vientos de cambio del mercado y del cliente, e iniciar los ajustes. Ésta es la razón por la cual, la tarea de la evaluación del desempeño y del inicio de ajustes correctivos es, a la vez un comienzo y un final del ciclo de la planificación estratégica.

## CAPÍTULO II. PRESENTACIÓN CASO DE ESTUDIO: INTERSYS SRL

### 2.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Si bien, el fundador de la compañía Pedro Pérez, había consolidado una carrera profesional como empleado de Fiat Argentina en el área de producción durante muchos años, lo que realmente anhelaba en su vida, era el poder independizarse y poner en marcha su propia idea de negocio<sup>14</sup>.

Fue así que Pedro decidiría trabajar durante sus ratos libres de manera independiente, en el desarrollo de diversos tipos de tintas para impresión que para cuando estuvieron listas, serían ofrecidas a un pequeño grupo de clientes potenciales que habría identificado y del cual precisamente Fiat, terminaría siendo uno de sus primeros clientes en adquirir sus productos. Posteriormente, lograría venderle al Banco Social de Córdoba las tintas que se usarían para la impresión de sus billetes de lotería y fue a partir de esos clientes, que sus productos poco a poco comenzarían a ser reconocidos, por tener altos niveles de calidad.

El negocio de las tintas comenzaría a mostrar señales de estar yendo por buen camino. Se estaban vendiendo tintas y diluyentes industriales para distintos propósitos, por ejemplo: para ser utilizados en equipos fechadores por contacto, equipos de marcación de chapas, aplicaciones en dispositivos de marcación y aplicaciones manuales con sellos industriales, entre otros.

Es ahí que Pedro reconociendo las oportunidades de crecimiento de dichas señales, tomaría la decisión de renunciar a Fiat para enfocarse cien por ciento en atender a su cartera de clientes; para lo cual constituiría una empresa unipersonal llamada Zulema N Rojas de Pérez (Esposa de Pedro) y después con ayuda de su liquidación por sus años de servicio en Fiat, montaría su propia compañía a la que llamaría Tinper Srl (haciendo alusión a Tintas Pérez), cuya área de producción sería similar a la de un garaje de casa familiar. Con Tinper Srl ya formalmente constituida, Pedro planificaría hacer crecer su negocio a través de la consolidación de grandes clientes potenciales como por ejemplo Coca-Cola. Para lo cual comenzaría ofreciendo sus productos a la embotelladora de dicha marca en la ciudad de Córdoba y a partir de una buena relación con está, accedería a la embotelladora en Buenos Aires.

De manera similar haría con otras marcas grandes a nivel nacional, definiendo así una etapa clave en la consolidación de la marca Tinper en términos de actividad comercial y ventas; lo que a su vez justificaría realizar, la primera inversión importante en infraestructura para la compañía, a través de la adquisición con recursos 100% propios de un área cubierta de 60 metros cuadrados, compuesta de una oficina y una pequeña área productiva; área que al cabo de 10 años lograría también ampliar para contar con una planta de mayor superficie, dos oficinas (comercial y administrativa), y una recepción.

La siguiente decisión que resultaría clave para el negocio consistió en buscar representar firmas extranjeras reconocidas a nivel mundial dentro del rubro de la marcación industrial, para introducirlas de manera exclusiva en la Argentina. Tras meses de búsqueda, análisis y

---

<sup>14</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE6.

viajes, se lograría firmar con éxito, lo que sería su primer contrato de representación con la firma norteamericana Telesis, permitiéndole a la compañía convertirse en proveedor a nivel nacional de equipos de micro-punzonado, rayado y/o laser a partir del año 1997 (sobre todo a la creciente industria automotriz).

Desde entonces, la empresa dejaría de enfocarse exclusivamente en la producción y comercialización de tintas industriales, para dirigir también sus esfuerzos comerciales en dirección a un nicho de mercado que, como el automotriz evidenciaba un atractivo potencial de crecimiento y al cual gradualmente se comenzaría a acceder satisfaciendo sus requerimientos. Logrando posicionar así a Tinper Srl como la única marca proveedora en el territorio Argentino en ese tipo de equipamiento.

Para aprovechar dicha ventaja se haría necesario que, tanto el enfoque del negocio como la manera de relacionarse con el cliente y la imagen corporativa de la compañía, fueran llamados a revisarse y/o modificarse; para hacerle frente así, a una cartera de clientes en continuo crecimiento y cada vez más exigentes. Con lo cual, la familia Pérez tomaría la decisión de crear una nueva compañía en el año 2001 bajo el nombre de Intersys Srl (haciendo alusión a "International Systems")<sup>15</sup>.

El enfoque con el que se buscaría llegar al mercado a través de la creación de la nueva empresa, consistiría en ofrecerle al cliente sin importar su tamaño, una amplia gama de productos de alta calidad, para cubrir en la medida de lo posible, cualquier necesidad de marcación y trazabilidad industrial.

Dicho portafolio de productos se haría realidad a través de dos vías:

- a) La consolidación de una excelente relación comercial con todas las firmas extranjeras a las que se representaba: Telesis (Estados Unidos), Citronix LCC (Estados Unidos), Kortho BV (Holanda); Gravamet (Brasil), Panasonic (Japón, 2011), Artline (Japón 2011).
- b) Haber tomado la decisión de incursionar en la producción de equipos marcadores de prestaciones muy básicas (marca Tinper), dirigidos a satisfacer las necesidades de micro y pequeñas empresas, y en haber diversificado también su oferta de productos químicos hacia la producción de las tintas, solventes y soluciones de lavado requeridas para operar los equipos de impresión a chorro. (marca Mark-Jet).

Con el nacimiento de Intersys Srl, se consolidaría además el proceso de recambio generacional propio en cualquier pyme familiar que tomaría varios años formalizarse. Dicho proceso comenzaría a gestarse a partir del año 1996, cuando los hijos del fundador comenzarían a tener una participación más trascendental en las decisiones y actividades del negocio. Es así como, Gerardo Pérez (hijo mayor de Pedro y actual Gerente Ejecutivo de Intersys Srl) se trasladó a Buenos Aires como responsable de la oficina comercial en dicha ciudad, con el objetivo de generar nuevos negocios en un mercado con un mayor potencial, pero a su vez de mayor presencia por parte de la competencia. A partir de esa experiencia la empresa validaría la urgente necesidad, de fortalecer ciertas actividades comerciales, tales como el mercadeo, la publicidad y el servicio postventa; frente a las cuales su fundador, reconocería no sentirse cómodo en desarrollar.

---

<sup>15</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE1.

En ese punto podría afirmarse que, Pedro de manera natural y un tanto cansado de la exigencia que el negocio le había demandado durante tantos años, toma la decisión de trasladar la dirección la compañía a sus tres hijos y pasar a ejercer una posición más pasiva en la dirección, quienes a partir del 2006 tomarían en cabeza de Gerardo, las riendas del negocio hasta el día de hoy<sup>16</sup>.

### **Eventos más críticos en la historia de Intersys Srl.<sup>17</sup>**

Los años 1988 y 1989 fueron especialmente difíciles para la empresa. La crisis de hiperinflación en Argentina afectó fuertemente la reposición de capital de trabajo. Para ese entonces, la empresa operaba exclusivamente bajo demanda de clientes y dado que no había una actividad clara sobre la prospección de clientes nuevos<sup>18</sup>, sufrió una fuerte caída en las ventas de los clientes activos. Frente a lo cual, hubo la necesidad de desarrollar la apertura de nuevos mercados como el de Santafé, Mendoza y NOA.

Dicha tarea sería llevada a cabo por parte de dos de los hijos de Pedro – Gerardo y Diego - quienes comenzarían a involucrarse de lleno en la gestión comercial de la empresa así mismo en la toma de decisiones. (Para ese entonces en la provincia de Buenos Aires no se adelantaba gestión comercial alguna).

### **Los momentos de mayor satisfacción.<sup>19</sup>**

- El desarrollo de sus dos primeros proyectos de integración, el primero para Ford Argentina y el segundo para General Motors en donde se ganó por concurso de licitación a empresas inglesas y alemanas.
- En mayo del año 2000, se realizó la apertura de la planta actual situada en Córdoba Capital.
- La adquisición y restauración en el 2006 de la sede Buenos Aires.
- La apertura de Intersys Do Brasil en el 2009.

### **Primeros pasos hacia la planificación estratégica en Intersys Srl.**

La nueva dirección reconoció que la gestión estratégica del negocio históricamente había sido dominada por enfoques marcadamente operativos y cortoplacistas. Con lo que pese a ser consciente de la necesidad por mejorar la planificación, se desconoció siempre de un método o las herramientas necesarias para su diseño, implementación y ejecución. En palabras textuales de su gerente ejecutivo: “por falta de una estrategia, nos sentimos como si estuviéramos bajo una ola, dando vueltas y de la cual se nos difícil asomar la cabeza”.

<sup>16</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE8.

<sup>17</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE4.

<sup>18</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE7.

<sup>19</sup> Escuchar ENTREVISTAS/GERENTE EJECUTIVO 26072011/ENT GEREJE5.

Es por esa razón que en la firma existen antecedentes de la elaboración de varios planes de acción (*Anexo 1, Plan Acción 2007-2010*). Sin embargo, estos no fueron más allá de la identificación de aspectos críticos a mejorar, con objetivos poco claros y sin indicadores para su medición. Dichos planes si bien enunciaron necesidades al corto plazo por resolver y plantearon el desarrollo de ciertas actividades al interior de cada una de las áreas, pasaron por alto aspectos claves, como por ejemplo: definir niveles de prioridad en su ejecución, comunicar debidamente al plan y lo más relevante de todo, vincularlas a una Visión o Misión Corporativa que para entonces, no habían sido definidas.

En complemento a lo anterior, jamás se definió al responsable de su diseño, comunicación, seguimiento y medición a manera de control de gestión – resolver que herramienta usar y aplicarla-. Con lo cual, los resultados obtenidos quedaron aislados entre sí o en muchos casos jamás llegaron a ser medidos o comunicados, mientras que aquellas acciones pendientes a finalizar, con el tiempo fueron olvidándose.

Sin embargo, a partir de los registros encontrados dentro de los planes de acción y pese a los “olvidos” encontrados en los mismos, es resaltable la “positiva” preocupación por parte de la dirección, de mejorar la manera de ejecutar la estrategia de su negocio -algo que en definitiva, no es muy común en las Pymes-. Con lo cual, a partir del año 2008 la dirección buscó hacer eco en tres aspectos, para ella determinantes:

1. Poner en marcha a la estrategia. Apoyándose en elaboración de un presupuesto maestro y del cual se desprendería el respectivo plan comercial (algo muy propio de un modelo clásico de gestión).
2. Generar la información necesaria en apoyo a la toma de decisiones<sup>20</sup>. Con base en el cual, se generarían indicadores de gestión sobre las diversas áreas.
3. Identificar un responsable de generar y medir esa información.

De esa manera fue que la dirección en Abril del 2009, a través de la creación del área de Control de Gestión, decide firmemente avanzar y formalizar los ítems descritos arriba, con lo que la firma incorporó a la organización un responsable visible de: analizar el negocio, “traducir” la estrategia pretendida por la dirección y servir como consultor interno en la toma de decisiones por parte de la Gerencia Ejecutiva.

Es desde la Gerencia de Control de Gestión que en el mes de mayo del 2010 se presenta la iniciativa a la Gerencia Ejecutiva para poner en marcha al **Sistema de planificación Estratégica**; tema objetivo de la presente investigación.

---

<sup>20</sup> Tomado del Anexo1, plan de acción 2007-2010: f.3. Gestionar y/o Aplicar Desarrollar: f.3.1. Plan Comercial 2007 - 2010: Desarrollar un Seguimiento del Plan Comercial y Estrategia 2007-2010 emanado de Gerencia General. f.3.2. Planificación y Presupuestos de las Áreas: Desarrollar una Reunión Mensual con Gerencia y con cada Área para la Planificación y el Control del Presupuesto Anual (Grado de ejecución y análisis de cumplimiento) f.3.3. Mejorar la interrelación de las Áreas: por medio de la Comunicación, Planificación, Procedimientos e Instructivo. f.3.4. Emisión de Informes: Desarrollar los Informes para Toma de Decisión: Objetivos alcanzados, Nivel de Ocupación de Personal y Capacidad de Planta; Desvíos de Producción, Reclamos de Clientes. Otros.f.4. Requerimiento de Personal Propuesto.

## 2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO PARA EL 2010 DEL CASO DE ESTUDIO

Con el propósito que el siguiente análisis reflejara una escenario integral acerca de la situación estratégica del caso de estudio, se tomó como guía la herramienta de planificación estratégica conocida como Mapa Estratégico, descrita en Capítulo 1 punto 5.2 a través de una planilla genérica (figura 6). Dicha planilla define claramente para cada una de las perspectivas allí definidas (Financiera, Externa, Interna, y de Aprendizaje y Conocimiento) los aspectos generales que las componen, sobre los cuales el investigador desarrollo todo el análisis.

Al final de cada una de esas perspectivas se muestra un resumen gráfico<sup>21</sup>, en donde cada aspecto analizado se presenta definido bajo una escala de Gran Debilidad a Gran fortaleza, y valorizado a su vez de manera cuantitativa y/o cualitativamente a partir de la observación participante del investigador, relevamiento de información y/o de su identificación y conocimiento al ejercer el cargo Control de Gestión dentro de la organización. Toda la información analizada tiene corte al 31 diciembre 2010<sup>22</sup>.

### 2.2.1 Análisis desde la Perspectiva Financiera:

- Respecto a la diversificación y crecimiento de ingresos.

Las UEN de Equipos y Accesorios y UEN Consumibles, representaban la mayor fuente de ingresos para la compañía (64% del total de la facturación para el 2010). La dirección estaba decidida a impulsar una mayor actividad comercial en las demás UEN, al haber identificado el potencial de crecimiento que cada una podría llegar a tener a partir del ejercicio previo de segmentación de negocios. Se detectó por ejemplo que un crecimiento de la UEN Soporte Técnico estaría justificado en la necesidad de ofrecer periódica y eficientemente al parque de máquinas instalado por parte de la compañía, mantenimientos preventivos que impulsarían las horas de servicios facturadas desde dicha UEN y que a su vez dispararían la actividad en la venta UEN Repuestos.

Por otro lado, la UEN Proyectos también daba a la vista, signos de incremento en su actividad, dada la coyuntura nacional de crecimiento por la que estaba pasando el sector automotriz nacional, cuyas empresas -en la mayoría de los casos clientes activos de la compañía- estarían adelantando negociaciones para nuevos o adicionales desarrollos de dispositivos, en sus plantas de producción.

Frente a la apertura de la oficina en Brasil, la compañía identificó en la UEN Marcadores a través de su marcador TP60, al producto que podría ser puesto en el mercado Brasileiro a un precio bastante competitivo.

Respecto a UEN Equipos y Accesorios el objetivo seguía siendo el mismo que años anteriores; poner en el mercado la mayor cantidad posible de máquinas respecto al

---

<sup>21</sup> En caso de querer una mejor visualización ir a Anexo 3. Análisis Situacional Estratégico caso de estudio.

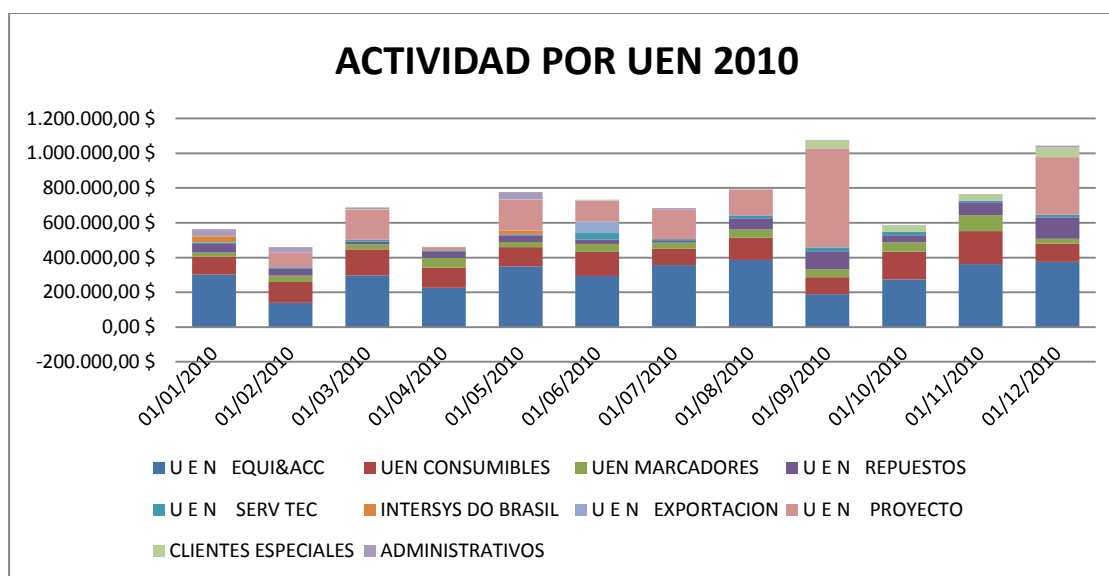
<sup>22</sup> El Anexo 3. Análisis Situacional Estratégico caso de estudio, muestra una copia exacta de los resúmenes gráficos que acompañan a cada una de esas perspectivas descriptas en el presente informe.



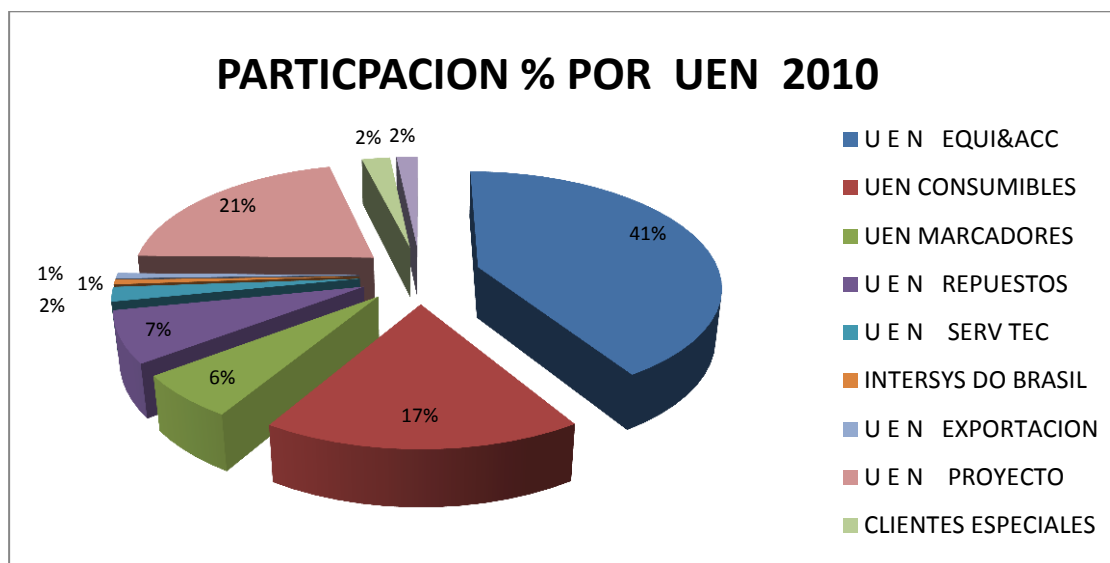
presupuesto 2010, haciendo foco en aquellas marcas con mayor margen de ganancia tales como: Citronix (CTX) y Telesis (TLS). Además del margen de ganancia que dejaban esos equipos para la empresa, su comercialización resultaría clave por cuanto le demandaría al cliente, un consumo periódico de consumibles como tintas, solventes, cintas, rodillos, etc., que incentivarían las ventas de UEN Consumibles con atractivos márgenes de ganancia.

Con relación a UEN Repuestos, por falta de políticas bien definidas respecto a la actividad a realizarse frente al cliente, bajo nivel de capacitación al grupo de técnicos, deficiente seguimiento y control a las tareas del grupo de trabajo, entre otras razones, la cantidad de servicios técnicos realizados y prospección de adicionales a realizarse, resultaba ser deficiente teniendo en cuenta la cantidad de máquinas instaladas en el mercado, con lo que el nivel de cobertura del área terminaba siendo muy reducido. En adición a lo anterior, no estaba planteada la opción de ofrecerle al cliente servicios preventivos. Con lo cual, el área técnica convivía entre las urgencias de los clientes y su desorden operativo.

La siguiente gráfica presenta la evolución de la facturación mensual en la compañía por UEN para el periodo 2010.



La siguiente gráfica muestra el peso porcentual por UEN, dentro de la facturación total de la compañía para el 2010.



- Respecto a una mejora en la productividad en el uso de activos.

El área de Control de Gestión analizó los costos de productos importados y de aquellos producidos internamente. Respecto a los importados se detectó que la compañía gozaba de precios favorables de compra en la mayoría de la línea de productos. Sobre aquellos negocios potenciales que requerían un mejor precio para cerrar la venta, la compañía acostumbraba negociarlo directamente con las firmas representadas. Sin embargo, se encontró que firmas como Kortho (KTH) y Gravamet (GRV) dejaban rendimientos por debajo de la media respecto a otras firmas representadas.

Con relación a los productos producidos desde el área química se decidió, seguir llevando a cabo su producción internamente, mientras que para los accesorios y los equipos de la marca Tinper, al mediano plazo se buscaría tercerizar el 100% de su producción. Esta acción supondría una reducción en los costos de producción, por cuanto la cantidad de unidades producidas de esa línea de productos no era lo suficientemente representativa como para beneficiarse a través de economías de escala.

Acciones orientadas a una reducción de gastos, aún no estaban bien definidas dentro de la organización. A pesar que la empresa, había definido un presupuesto económico para el 2010, todavía no se hacía un seguimiento eficiente a su evolución por áreas de responsabilidad, al no tener definido los centros de costos para cada una de ellas. Por lo tanto, eran nulas las iniciativas de reducción sugeridas por las áreas responsables de su ejecución.

La compañía no contaba con la información necesaria para la elaboración de informes de gestión económica y financiera<sup>23</sup> complementarios a sus Estados Financieros tradicionales, a causa de dificultades o deficiencias detectadas dentro del software de

<sup>23</sup> Estado de Cuentas por cobrar a clientes, Estado de Cuentas por pagar a Proveedores, Valorización de inventarios, Flujo de caja.

gestión utilizado para tal fin y por una falta de seguimiento y control en la gestión administrativa/Financiera del negocio.

Lo anterior conducía a: altos niveles de cobranza vencida, un limitado seguimiento a los niveles de crédito otorgado a los clientes, cuentas por pagar vencidas a proveedores estratégicos, problemas de liquidez y rentabilidad.

			Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores
PERSPECTIVA FINANCIERA	<b>Respecto a la diversificación y crecimiento de ingresos.</b>							
	Indicadores	Ventas totales	Ventas Totales Intersys					\$ 8.628.219,67
			Ejec / Presupuesto 2010					69,28%
		UEN Equipos y Accesorios	Vtas Totales/Vtas UEN					41,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					58,69%
		UEN Marcadores	Vtas Totales/Vtas UEN					17,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					105,74%
		UEN Consumibles	Vtas Totales/Vtas UEN					6,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					114,90%
		UEN Repuestos	Vtas Totales/Vtas UEN					7,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					128,13%
		UEN Soporte Técnico	Vtas Totales/Vtas UEN					2,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					48,40%
		UEN Proyectos	Vtas Totales/Vtas UEN					21,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					58,86%
		Ventas a Intersys Do Brasil	Vtas Totales/Vtas Brasil					1,00%
			Ejec / Presupuesto 2010					n/a
	<b>Respecto a una mejora en la productividad en el uso de activos.</b>							
	Acciones	Gestión de Capital de Trabajo	Gestión Cuentas por Cobrar					No se hacía
			Gestión Cuentas por Pagar					No se hacía
			Valoración inventarios					No se hacía
		Gestión de Costos	Análisis de Costos					Se hacía intermetentemente
			Análisis Reducción de Gastos					No se hacía
		Análisis y Planificación Financiera	Gestión Flujo de Caja					No se hacía
			Elaboración de Presupuestos Maestros					Se hacía periódicamente
			Control y Gestión a Presupuesto					Se hacía intermetentemente
			Elaboración de Estados Financieros					Se hacía periódicamente
			Análisis Financiero					No se hacía
	Indicadores	Gestion de gastos	Vtas Totales/Gastos totales					26%
		UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	UEN Equipos y Accesorios					-4,06%
			UEN Marcadores					32,26%
			UEN Consumibles					32,26%
			UEN Repuestos					-163,60%
			UEN Soporte Técnico					-6,84%
			UEN Proyectos					37,70%
			INTERSYS					13,05%

## 2.2.2 Análisis desde la Perspectiva Externa:

**Portafolio de productos para el segundo semestre del 2010:** Para conocer un poco más acerca de los productos ofrecidos en la actualidad, visitar <http://www.intersysrsl.com.ar/>

➤ *Productos Producidos por la empresa, Marcas Propias:*

- Línea TIN-PER: Equipos codificadores por contacto.

- Línea TIN-PER: Tinta para codificación, industriales.
- Línea TIN-PER: Marcadores industriales indelebles.
- Línea MARK-JET: Fluidos para Equipos ink jet.
- Accesorios para los equipos que ofrece.
- Proyectos para la integración y complementación de los equipos según requerimiento del cliente.

➤ *Productos por Distribuciones y Representaciones exclusivas en Argentina y/o Brasil:*

- Línea TELESIS (USA): Equipos de grabado en productos metal mecánicos, por micro-percusión y por láser. Repuestos y accesorios respectivos.
- Línea CITRONIX (USA): Equipos impresores ink jet industriales. Repuestos y accesorios respectivos.
- Línea KORTHO (Holanda): Equipos impresores por contacto e ink jet industriales. Repuestos y accesorios respectivos.
- Línea ARTLINE (Japón): Marcadores industriales. Repuestos y accesorios respectivos.

La cartera de clientes para finales del 2010, estaría compuesta por Pymes y grandes empresas (para un total de 682 clientes), pertenecientes a diversos rublos industriales tales como: automotrices, emparadoras de alimentos, ferreterías industriales, embotelladoras, metalmecánicas, siderúrgicas, plásticas, entre otras. Para entonces, entre los clientes más representativos se pueden citar: Fiat Auto, Ford, GMA, Honda, Peugeot, Citroën, Renault, Scania, DaimlerChrysler, Toyota, VW; Gestamp, Allevar, MWM, Tenaris, Siderar, Sidus, Sancor, Williner, Lherithier, Felfort.

Dada la ubicación de la compañía en el centro del país, regiones como CUYO y NOA, resultaban ser interesantes mercados potenciales en los que la competencia, no había hecho una presencia significativa, al tener ésta ubicadas sus oficinas centrales y gran parte de su esfuerzo comercial en la ciudad de Buenos Aires.

La región sur de Brasil representaba a su vez para la dirección, un interesante mercado a explotar. La estrategia de penetración en el vecino país estaba enfocada en la comercialización directa de marcadores industriales TP60, al considerar a este producto como el más desarrollado por la empresa con buenos niveles de calidad y precio competitivo (se contaba con una favorable relación de tasa de cambio peso argentino/Real). Otros países como Colombia, Perú, México y Chile por ser economías estables en la región, serían considerados también mercados a explorar, con lo que en algunos de ellos se estarían llevando a cabo los primeros relevamientos de clientes potenciales.

#### **2.2.2.1 Proposición de Valor para el cliente de Intersys Srl.**

Si bien para la dirección, la diversidad en el portafolio de productos y servicios de la compañía representaba una ventaja competitiva; el mismo hacía que la variedad de clientes que lo demandaban fuese muy amplia, respecto a los diferentes tamaños, rublos y necesidades

a satisfacer. Eso le significa el reto constante a la compañía de estar en capacidad de: diseñar o representar nuevos productos, producirlos cuando fuera necesario, comercializarlos y prestar servicio postventa.

El investigador considera que si bien, el desarrollar esas capacidades en conjunto no tiene nada de malo, el error de la dirección había sido pretender, ser excelente en todo lo que se hacía y desconocer la necesidad e importancia, de optar por determinada proposición de valor (*léase Capítulo 1 punto 3*) que lo identificará frente al cliente.

A continuación se analizan las tres categorías que se considera afectan de una u otra forma la generación de valor a los clientes de la compañía:

- Respecto a la relación con los clientes:

Al ofrecer un portafolio de productos y servicios tan diversificado, a la compañía se le estaba dificultando hacerle seguimiento a la evolución de sus productos para cada uno de sus clientes. Razón por la cual, en Marzo del 2010 la dirección decide segmentar su actividad comercial a través de las siguientes Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):

En la Venta: UEN Equipos & Accesorios, UEN Marcadores, UEN Consumibles.

En la Postventa: UEN Soporte Técnico, UEN Repuestos, UEN Proyectos.

A partir de dicha segmentación, se identificaron las respectivas familias y subfamilias de productos a las que se asignaron los distintos productos y servicios (*El Qué*) a ser ofrecidos para la generación de clientes nuevos y administración de cartera de clientes existentes; como aquellas que desde la postventa, se requerirían para retener y fidelizar al cliente a través de un servicio de soporte técnico (*A quién*). Ese análisis trajo consigo la definición de lo que denominó su "*Esquema de Productos*"; a partir del cual se asignó a los responsables de llevar a cabo la oferta comercial (*Por quiénes*).

Respecto a la Venta, las UEN de Equipos & Accesorios, Marcadores y Consumibles, serían las que mayor comunicación directa mantenían con los clientes, a través de una oferta continua de productos. Sin embargo, al existir una alta rotación de vendedores y al no haber una base de datos consolidada de la cartera de clientes, la compañía perdía constantemente el rastro a la actividad comercial y con ello a la detección de potenciales necesidades y cierre de negocios nuevos. Por otro lado, pese a contar con un jefe de ventas por sucursal (Córdoba, Buenos Aires), no se producía la iniciativa por parte de estos en desarrollar acciones conjuntas de comercialización entre las UEN que tenían bajo su responsabilidad. Con lo cual, era escasa la información que se compartía de clientes potenciales entre sucursales, a falta además de una política comercial clara para llevar a cabo lo anterior, por parte de la dirección.

Con relación a la postventa, si bien la UEN Soporte técnico estaba realizando una importante labor como responsable de acompañar al área comercial en las instalaciones y capacitaciones al momento de la venta de equipos, frente a otras actividades claves por hacer, eran evidentes numerosas deficiencias. Por un lado, no se estaba llevando un registro consolidado, ni ordenado acerca de los servicios técnicos correctivos o actividades sobre garantías realizadas en el cliente, ni tampoco se hacía una buena planificación y control de aquellas actividades de carácter preventivo, que pudieran

llegarse a hacer respecto al considerable parque de máquinas instaladas en el mercado que tenía la compañía.

Por esa razón, era que hasta el momento para la mayoría de los clientes su punto de referencia con la empresa frente cualquier eventualidad o requerimiento técnico siempre había sido el vendedor; eso traía constantes diferencias entre el "diagnostico" previo realizado desde el área comercial con respecto a lo que podría determinar el área de soporte técnico después; generando continuas molestias al cliente y roces internos.

En adición a lo anterior, por falta de una política comercial clara e instrucción bajada a los técnicos, se detectó que muchos de los servicios prestados no estaban siendo facturados, con lo que la UEN medida desde sus ingresos generados, arrojaba pérdidas para la compañía. Algo similar pasaba en la UEN Repuestos, la falta de gestión comercial e información sólida de la base de clientes, limitaba mucho su actividad y hacia que su relación con el cliente fuese bastante limitada.

- Respecto a los atributos del producto/servicio.

**En términos de calidad:** La empresa goza de buenos niveles de calidad en sus productos. Aquellos de firmas a las que representa, cuentan desde fábrica con términos de garantía y niveles de calidad que han comprobado ser sólidas, al momento de tener que ejecutarse o hacerse devoluciones por defectos.

Respecto a los productos que produce, gracias a la experiencia acumulada en su desarrollo y producción, no se identifican problemas frecuentes en términos de calidad o devoluciones. Sin embargo, los que aparecían por determinada razón, no conllevaban a ningún análisis del porqué se producían, ni mucho menos estaban siendo documentados o controlados.

Respecto a la calidad en el servicio prestado, es el punto en el que la compañía debe trabajar decididamente, por aspectos que fueron explicados anteriormente en el punto que hizo referencia a la relación con los clientes.

**En términos de precio:** Respecto a los productos de firmas a las que representa, en el mercado la compañía se reconoce por contar con precios que pueden oscilar entre la media del mercado para algunos y en otros por encima de la misma (para el caso de equipos de marcación por rayado y los proyectos de ingeniería); en buena parte gracias a la estándares de calidad también reconocidos de sus productos y soluciones dadas en el cliente.

Respecto a los productos fabricados como marcadores y tintas, la empresa ha conseguido precios altamente competitivos gracias a la experiencia lograda en años de formulación y desarrollo de nuevas alternativas para el cliente.

**En términos de funcionalidad:** Tomando como referencia a todo el portafolio productos y servicios ofrecidos; el mismo resulta ser altamente funcional frente a las necesidades del cliente. Con lo cual, la empresa estaría en capacidad de cubrir, una

amplia gama de necesidades en sus clientes y mantenerse haciéndolo prácticamente a través de toda su vida productiva. Como prueba de ello se pudieron identificar dentro de su cartera de clientes, algunos casos que compraban diversidad de productos por UEN y varios años de una relación comercial con la compañía.

Tomando a cada una de las UEN por separado, la UEN Proyectos podría decirse que termina siendo la más representativa en cuanto a funcionalidad se refiere; puesto que a través de ella, el cliente puede cubrir necesidades muy complejas de trazabilidad y marcación, adquiriendo determinado dispositivo hecho a la medida de sus requerimientos. Es precisamente en dicha UEN a través de la cual, se han podido desarrollar clientes de primera línea a nivel nacional, que terminan siendo claves para la compañía, tales como las automotrices y autopartistas.

**En términos de Tiempo:** Los tiempos de respuesta pueden variar de acuerdo a cada UEN. Por ejemplo, en UEN Marcadores la empresa siempre mantiene un stock considerable de mercadería por lo que el tiempo de respuesta es inmediato, mientras que en UEN Repuestos y en UEN Equipos y Accesorios hay productos que están definidos como "a pedido" donde el tiempo de respuesta puede durar hasta 40 días. Respecto a UEN Proyectos, el tiempo de entrega puede variar entre 30 y 180 días.

Cumplir con los tiempos prometidos del servicio postventa por la UEN Soporte Técnico, es sin duda una de las grandes debilidades operativas al interior de la compañía, al no existir una planificación de actividades definida frente a la cartera de clientes, así como del análisis previo de requerimientos de stock necesarios para poner en marcha dichas actividades.

Sin embargo y como fuera el caso, la compañía no contaba con algún indicador de eficiencia en la entrega de sus productos o servicios.

- Respecto a la imagen:

Es a partir de la creación del cargo de Responsable de Marketing en marzo 2010, que la dirección delega en un profesional con experiencia, la tarea de cuidar y proyectar la imagen corporativa de la compañía, puesto que hasta ese momento, todas las actividades relacionadas a dicha gestión (desarrollo de imagen corporativa, packaing, participación de ferias, realización de campañas de marketing, etc.) se venían desarrollando directamente desde la dirección, quitándole tiempo a su gestión.

Para octubre del 2010, desde el área de marketing se estaría trabajando principalmente, en un mejoramiento de la website <http://www.intersyssrl.com.ar/> a partir de un diseño más moderno que facilitaría su navegación entre secciones y productos ofrecidos. Por otro lado, ya que era de interés de la empresa hacer mayor presencia en ferias industriales para impulsar sus productos, atraer nuevos clientes y no perderle rastro a los movimientos de la competencia, era prioridad de la dirección renovar los stands con los que se venía participando hasta la fecha en dichos eventos que eran visualmente muy desprolijos y sin una imagen corporativa consolidada.



Respecto al diseño de sus productos no era mucho lo que se hacía, al considerar que para sus clientes atributos como la funcionalidad, calidad y precio terminaban siendo más representativos.

				Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores
PERSPECTIVA EXTERNA	Respecto a la relación con los clientes								
	Acciones	Existe una Proposición de valor Definida?							No
		Gestión de Parque de Maquinas Instalada							No se hacía
		Medición de la satisfacción del cliente?							No se hacía
		Las áreas comparten información del cliente?							No se hacía
	Indicadores	Cantidad de Maquinas Instaladas	# Maquinas 31/12/2010						452
		Nivel de Cobertura al Parque de Maquinas (PDM)							No se Medía
		Cantidad de Clientes Intersys							682
		UEN Equipos y Accesorios							124
		UEN Marcadores							116
		UEN Consumibles	# Clientes 31/12/2010						395
		UEN Repuestos							143
		UEN Soporte Técnico							102
		UEN Proyectos							11
	Respecto a los atributos del Producto/Servicio								
	Atributos de Productos y Servicios	En Términos de Calidad	Productos						
			Servicios						
		En términos de Precio/Calidad	Productos Representados						
			Productos Producidos						
		En Términos de Funcionalidad	Servicios Ofrecidos						
			UEN Equipos y Accesorios						
			UEN Marcadores						
			UEN Consumibles						
			UEN Repuestos						
			UEN Soporte Técnico						
			UEN Proyectos						
		En Términos de Tiempo	UEN Equipos y Accesorios						
			UEN Marcadores						
			UEN Consumibles						
			UEN Repuestos						
			UEN Soporte Técnico						
			UEN Proyectos						
	Respecto a la imagen								
	Acciones	Gestión de Imagen Corporativa							No había responsable de ello
		Gestion de Packaing							Se hacía intermitentemente
		Gestión De Ferias							No se medía
		Desarrollo Website							Se hacía intermitentemente

### 2.2.3 Análisis de Perspectiva Interna:

- Respecto a procesos innovadores:

Con la finalidad de mantener una diversificación en el portafolio de productos y servicios ofrecidos, la dirección constantemente busca alternativas innovadoras de marcación y trazabilidad ofrecidas por el mercado interno y externo, con el potencial a ser incorporadas en el mercado nacional o bien sea para exportar (mercado latinoamericano). Lo que quiere decir que respecto a las marcas extranjeras que representa y comercializa, la empresa en los últimos años ha venido incorporando alternativas adicionales de marcación y como política seguirá haciéndolo en el futuro.

La empresa cuenta con la experiencia de muchos años de actividad para desarrollar desde su área de producción química, nuevos productos (marcadores, tintas, solventes,

soluciones), contando con la capacidad necesaria de ofrecer una amplia diversidad de colores y tipos de tintas de acuerdo necesidades puntuales de los clientes.

Desde el área de ingeniería en los últimos dos años se han venido desarrollando distintos proyectos "llave en mano", en respuesta a requerimientos especiales de clientes de primera línea (sector automotriz). Abarcando el diseño, armado y la instalación de dispositivos (máquinas), a través de la integración de equipos de grabado y codificado, con tableros de control y software de gestión en las distintas líneas de producción. Esto ha hecho que la capacidad de la empresa en el desarrollo de dichos dispositivos sea reconocida a nivel nacional, frente a este tipo de necesidades como altamente innovadora.

- Respecto a los procesos productivos:

La empresa tenía excelentes relaciones con las firmas a las representaba. Sin embargo, el backoffice que recibía de una en comparación a la otra, podía variar respecto a la calidad de información que se recibía, el tiempo de respuesta sobre las dudas técnicas y el acompañamiento necesario frente al cierre de negocios potenciales.

Respecto a proveedores de materias primas y servicios, no se había todavía establecido parámetro alguno para la calificación y seguimiento de los mismos. Con lo cual existían, casos puntuales de retraso en la entrega y fallas de calidad que no quedaron registrados en ningún lado.

En cuanto a la gestión de stock de mercancías, la empresa no contaba con una herramienta o método eficiente que le ayudara a detectar requerimientos de compra. El software con el que se operaba para tal fin, no ayudaba lo necesario, debido en buena parte a que la información sobre estructura de componentes de los distintos productos, se encontraba desactualizada o cargada de manera incorrecta dentro del sistema. Por lo tanto, el control que se le hacía al stock de mercadería se llevaba por fuera del sistema y resultaba ser deficiente y desactualizado. Como resultado de lo anterior, la compañía caía constantemente en el desabastecimiento de mercaderías y materias primas, e incumplimientos en sus tiempos de entrega, tiempos que a su vez no se medían,

El área productiva sin duda alguna, resultaba ser el área que más información generaba a la dirección como apoyo a la toma de decisiones sobre los niveles de producción, su capacidad productiva, tiempos de producción y desperdicios generados. Pero constantemente a causa de la deficiencia en la gestión de stock sufría también del desabastecimiento.

El área de postventa tenía constantemente atrasos en el cumplimiento del "service" al cliente, principalmente por falta de capacitación en el recurso humano, que generaba re-trabajos en servicios recientemente realizados, faltantes de stock y deficiencia en planes de trabajo dentro del área.

- Respecto a los procesos de gestión y mantenimiento de clientes.

La empresa se ha enfocado no solo en ofrecer el producto si no también el servicio postventa para aquellos clientes que han adquirido determinado equipo de marcación. Sin embargo, el área de postventa se encuentra todavía en proceso de formación, no existen procesos definidos para la gestión de clientes o para su retención, mucho menos se comparte la información del cliente entre los equipos de soporte técnico en Buenos Aires y Córdoba. No hay un supervisor de la misma. No se coordina eficientemente las actividades de apoyo con el área comercial. Eso ha sido sin duda, algo que ha afectado al clima laboral entre los equipo y a su vez entre las áreas.

La empresa no tenía definido un plan de marketing para conocer a sus clientes y mantener una comunicación más constante con ellos. Pocas campañas de marketing se habían lanzado al mercado y su medición fue poco sólida al no contar con las herramientas óptimas para registrar su evolución, ni el personal calificado para gestionarlas razón por la cual se tomaría la decisión de adquirir un CRM.

Frente a la gestión de reclamos y quejas de clientes, la compañía no había aún definido un proceso o parámetro para hacer seguimiento y control a cada uno de ellos. Eso conllevaba a tiempos de respuesta al reclamo demasiado largo, y al involucramiento de personal de diferentes áreas que entorpecían la resolución del mismo, con lo que se generaban en muchos casos roces entre las distintas áreas al no tener definidos centros de responsabilidad y de escenarios oportunos (reuniones) para el plantear solución a cada una de las situaciones.

		Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores
PERSPECTIVA INTERNA	<b>Respecto a Procesos innovadores</b>						
	Capacidad de creación de nuevos productos y Servicios	Productos Representados					
		Productos Producidos					
		Servicios Ofrecidos					
		UEN Proyectos					
	<b>Respecto a Procesos Productivos</b>						
	Acciones	Relación con Proveedores	Productos Representados				
			Productos Producidos				
		Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores					No se hacía
		Gestión de Max/Min de Stock					Se hacía fuera del sistema
		Auditoría al Stock de Mercadería					No se hacía
		Planificación de Ventas y Operaciones (PVO)					No se hacía
		Medición al Cumplimiento de la Entrega					No se hacía
	<b>Respecto a Procesos de Gestión y Mantenimiento de Clientes</b>						
	Acciones	Gestión de Marketing Estratégico	Análisis de Competencia				Se hacía intermitentemente
			Encuestas de Satisfacción al Cliente				No se hacía
			Gestión de Campañas de Marketing				No se hacía
		Gestión de quejas y Reclamos					No se hacía
		Calidad de la Base de datos de clientes					Baja
		Cruce de información del cliente entre áreas					No se hacía
		Seguridad en la base de datos de clientes					Nula

#### 2.2.4 Análisis de Perspectiva de Aprendizaje y conocimiento:

- Respecto a las Tecnologías Estratégicas, y Sistemas de Información y Gestión:
  - Tecnologías Estratégicas:

A partir del 2009, la empresa comenzó la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) en reemplazo a otro que se tenía antes del 2009 y del cual solo se hacía uso del módulo administrativo/contable. Con el nuevo ERP, la dirección pretendió hacer un uso más integral del mismo y comenzar así a medir y controlar actividades de otras áreas como logística, producción. Año y medio después de su implementación, se identificaron algunas debilidades técnicas por parte del área de sistemas en el nuevo ERP y en la capacidad de resolución de parte de su proveedor, que producían atrasos considerables en el objetivo inicial de la gerencia de hacer control sobre aspectos claves, como por ejemplo: Gestión en cuentas por pagar de clientes, gestión en cuentas por pagar a proveedores, informes de tesorería, órdenes de producción, gestión de stock de mercadería, movimiento de mercadería entre almacenes, pedidos pendientes de entrega.

Pese a lo anterior, la dirección mantuvo firme su convicción de sistematizar la mayor cantidad de actividades críticas. Con lo cual y como complemento al ERP, se inició a partir de Septiembre del 2010 la implementación de un CRM (Customer Relationship Management) para lograr centralizar y controlar la información de sus clientes y después generar actividades coordinadas frente a estos. Algo que como ya se indicó, se encontraba muy disperso en diferentes bases de datos, desvinculada entre áreas (Ventas y Postventa) y en la mayoría de los casos en poder exclusivo de los vendedores (área que presentaba un alta rotación de personal), con lo cual el nivel de seguridad y confiabilidad de dicha información era prácticamente nula.

Para la dirección resultaba clave que la organización tuviera un mayor control, actualización y feedback respecto a las actividades de prospección de negocios realizadas y por hacer por parte del área comercial, tanto de clientes potenciales como de activos e inactivos y la coordinación de actividades de soporte con el área de Soporte Técnico.

Frente a la adquisición de dichos software de gestión, la empresa tuvo preferencia por aquellas del tipo "Open Source", es decir, aquellos que estuvieran bajo una licencia libre, al considerar frente a otras opciones disponibles en el mercado para pyme, las siguientes ventajas (entre otras):

- ✓ El bajo nivel de inversión inicial respecto a sistemas similares bajo licencia. Un gasto cero por concepto de renovación de licencias en uso y/o actualizaciones posteriores.
- ✓ Si bien, estos sistemas incluyen el respectivo servicio postventa por parte del proveedor, la empresa consideraba que contaba internamente, con el recurso humano capacitado para adquirir el conocimiento que le permitía, hasta cierto punto parametrizar dichos software. Sin llegar a la necesidad de adquirir horas adicionales de consultoría.

- ✓ Contar con una conectividad online entre sucursales y planta central, hasta entonces inexistente.
- ✓ Posibilidad de vincular en un futuro a ambos sistemas entre sí y estos a su vez a un BI (Business Intelligence) como soporte al control de gestión de sus negocios y actividades.

▪ Sistemas de gestión de información:

A pesar que la compañía ya contaba con el responsable de generar, medir y comunicar información en apoyo a la toma de decisiones por parte de la dirección, no se había desarrollado y puesto en marcha aún, la metodología que hiciera esto posible. Con lo cual, los pocos informes de gestión o actividad que se llevaban a cabo, median temas muy específicas y diversas entre sí, a falta de una estrategia que las vinculara.

Frente otros tipos de sistemas gestión cómo el de calidad por ejemplo, la compañía ya había encarado alguno dos años atrás, buscando una certificación de normas ISO9000. Para ese entonces, se llegó a documentar los distintos procesos existentes, pero no se logró proponer ni mucho menos poner en marcha mejora alguna; haciendo que el proceso terminará siendo un fracaso. Este sin lugar a dudas, seguía siendo un tema pendiente para la dirección.

• ***Respecto a Estructura Organizacional y el clima de Acción:***

A comienzos del año 2010, la estructura organizacional de la empresa (*Anexo 2, organigrama 2010*) estaría distribuida en una planta industrial en la ciudad de Córdoba, una oficina comercial en la ciudad de Buenos Aires y otra más en la ciudad de Porto Alegre, Brasil; para un total de 29 empleados directos, 4 asesores externos en diversos temas y 4 actividades internas tercerizadas con proveedores de servicios. La siguiente sería su distribución por cargos, con su respectivo año de creación en caso de ser reciente:

1. Presidencia:
2. Gerencias:
  - Gerencia Ejecutiva (GE).
  - Gerencia Administrativa (GA).
  - Gerencia Control de Gestión. (GCDG)
  - Gerencia de Producto.
3. Direcciones, Supervisiones y Jefaturas:
  - Director Oficina Buenos Aires (2010)
  - Director Oficina Brasil (2010)
  - Jefe de producción.
  - Jefe Ventas Buenos Aires.
  - Jefe Ventas Córdoba.
4. Responsables de área:
  - Responsable de Compras y Logística.

5. Operativos – Administrativos.

- Desarrolladores de Ingeniería.
- Técnicos de Postventa.
- Operarios de Producción.
- Operarios Logísticos.
- Administrativos.

6. Consultores Externos:

- Asesor en Sistemas.
- Contador.
- Asesor Legal.
- Asesor Seguridad e Higiene.
- Asesor RRHH.

7. Tercerizaciones:

- Mecanizado de piezas (área productiva)
- Servicio de Limpieza.
- Reparto de mercadería. (Buenos Aires)
- Mensajería.

Una de las prioridades a resolver por parte de la dirección y frecuentemente enmarcadas en los anteriores planes de acción, tendría que ver con la “profesionalización” de sus áreas. Se sabía que habían actividades críticas que estaban siendo cubiertas por personal sin las competencias suficientes, o en el peor de los casos no había quien las cubriera (por ejemplo: Gestión al Soporte Técnico, Gestión de proyectos de ingeniería, Marketing y Comunicación, Asistencia Técnica y venta de servicio postventa). La proporción de empleados con título universitario o terciario frente al total de empleados era del 25%, es decir 6 empleados (3 Licenciados, 4 Técnicos).

De esa manera, la falta de mandos medios y altos, estaba afectando la manera en la que se hacían las cosas frente a las exigencias de los nuevos clientes que la empresa generaba. Por lo tanto, se requería urgentemente incorporar cargos intermedios, para el control de dichas actividades y gerenciales para la gestión y planificación de las mismas. Así mismo, la empresa no contaba con la identificación de sus perfiles de cargos, algo que dificultaba la búsqueda de personal idóneo para cada uno de los casos.

Lo anterior estaba generando desconfianza entre las áreas, con lo que el clima laboral que se percibía al interior de la organización estaba tenso. Resultado de ello se generaba una alta rotación de personal principalmente entre el grupo de vendedores y técnicos de soporte.

A raíz de la segmentación del negocio, se decidió incorporar ejecutivos comerciales a cada una de las UEN, con quienes se planteó un nuevo sistema de remuneración, por concepto de incentivos y medidos bajo indicadores básicos de actividad (por ejemplo:

niveles de ventas en pesos y unidades sobre los productos que cada una ofrecía). Sin embargo, los mismos seguían sin estar vinculados a ninguna estrategia. Dicho esquema reemplazaría a otro en el cual, el vendedor recibía comisiones directas por sus ventas sin importar el producto ofrecido o montos alcanzados; pero la dirección detectó que ese esquema, daba lugar a que no se hiciera la suficiente gestión comercial a todos los productos ofrecidos por la compañía, razón por la cual, se incorporaron esos ejecutivos comerciales buscando hacer foco en cada una de las UEN. Para el resto de áreas, no había todavía planteado esquema de incentivos similar.

- Respecto a Competencias Estratégica y al Aprendizaje:

Nunca en la historia Intersys Srl, se avanzó sobre la definición de una Visión y Misión Corporativa, ni mucho menos en la identificación de sus valores organizacionales. Por supuesto que una metodología como la del Sistema de Información de Gestión Estratégica (*léase, Capítulo 1. 7.1*), acompañada de una herramienta para su medición, eran también inexistentes. Esta podría ser alguna de las razones del porqué, los planes de acción desarrollados con anterioridad, carecían de enfoque a largo plazo y continuidad en el tiempo.

Si bien existen registros, que constatan ciertas definiciones respecto a la asignación y control de determinados recursos dentro de presupuestos económicos elaborados y presentados año tras año desde el 2007, su inflexibilidad y la evidente falta de revisión o modificación dentro del periodo de ejecución, derivaba en que al final del periodo evaluado, dichos presupuestos tuvieran escasa relación con la actualidad estratégica del negocio y con un enfoque demasiado cortoplacista.

Si bien hay un cambio positivo por parte de la dirección hacia la generación de ideas rectoras, no existe ni la infraestructura ni el método para propiciar el aprendizaje dentro de la organización (*léase Capítulo 1, punto 6*). Al respecto, entre los aspectos más relevantes se detectó lo siguiente:

No estaba formalmente constituido un Directorio General donde los gerentes propietarios (los tres hijos de Pedro Pérez) discutieran políticas y lineamientos estratégicos para la organización. Por lo que se llevaban a cabo reuniones aisladas, sin ninguna programación específica o seguimiento a la toma de decisiones realizadas. Las conclusiones, producto de dichas reuniones casi sin excepción, eran poco participativas con el resto de la organización y con un enfoque predominantemente cortoplacista.

Así mismo, las pocas reuniones llevadas a cabo con el resto de las áreas, carecían de un enfoque específico. El personal rara vez conocía con anticipación, la razón a su convocatoria y las mismas pocas veces llegaban a vincular actividades entre dos o más áreas. Las conclusiones o tareas producto de esas reuniones no estaban teniendo seguimiento alguno, con lo cual muchas perdían su iniciativa con el tiempo. El feedback a la dirección era poco significativo, con lo que posibles sugerencias e iniciativas tomadas por el personal en la mayoría de los casos, no tenían eco en la dirección. El problema de comunicación que lo anterior generaba, daba pie a discusiones aireadas y comentarios de pasillo, que perjudicaban al clima laboral.



Por otro lado, los software de información y sistemas de gestión como ya se explicó, se encontraban bien sea una la intencionalidad por querer hacerse (Sistema de Gestión de Calidad, o el Business Intelligence) o bien en inicios de su implementación (ERP, CRM) con lo que no eran lo suficientemente “visibles” para la organización como herramientas de conocimiento.

				Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Respecto a Tecnologías Estratégicas								
	Capacidad de Conectividad entre sucursales								
	ERP	Estado de implementación (Enterprise Relationship Planning)							Completo
		Calidad del software precibido por usuarios							Baja
		Funcionalidad de Modulos ERP por área	área Administración y finanzas						Baja
			área Ventas						Media
			área Postventa						Media-Baja
			área Logística						Baja
			área Produccion						Baja
			área Ingeniería						Baja
	CRM	Estado de implementación (Customer Relationship Management)							Incompleto 60%
		Funcionalidad de Modulos CRM por área	área Ventas						Media
			área Postventa						Baja
			área Ingeniería						Baja
	BI	Estado de implementación (Business Intelligence)							Incompleto 0%
	Respecto a Sistemas de Gestión de Información								
	SGC	Estado de Implementación: Sistema de Gestión de Calidad							0%
	SIEG	Estado de Implementación: Sistema de Información Estategica de Gestión							0%
	Respecto a Estructura Organizacional y Clima de Acción								
	Indicadores	Gestión Recurso Humano	Cantidad de Empleados 31/12/10						29
			Asesores Externos						4
			Nivel de profesionalización						25%
			tiempo promedio de Antigüedad						
			Percepción Del Clima Interno						
	Acciones	Definición y Comunicación del Organigrama							Definido, no comunica do
		Definición Perfiles de Cargos							Inexistente
		Definición de Sistemas de Recompensas							Inexistente
		Definición de Planes de Capacitación							Inexistente
		Definición Sistema de Evaluacion							Inexistente
		Gestión de Sugerencias de Empleados							Inexistente
Respecto a Competencias Estratégicas y al Aprendizaje									
Arquitectura Orgnizacional para el Aprendizaje	Generación de ideas Rectoras								
	Existe una Vision y Mision Definida?							No	
	Existen Valores Organizacionales Definidos?							No	
	Existe un Directorio?							No	
	Capacidad de Liderazgo								
	Teoría, Métodos y Herramientas								
	ver: Respecto a Sistemas de Gestión de Información							Inexistente	
	Infraestructura para el Aprendizaje								
	Definición de un plan de Reuniones (Grupos de Autogestión)							Inexistente	
	Gestion Comunicación Interna							Inexistente	

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Frente a la necesidad de dar respuesta al problema planteado en esta investigación y teniendo en cuenta lo expuesto en el Capítulo 1 en donde se enunció que para desarrollar un pensamiento estratégico lo suficientemente dinámico y flexible (como requisito fundamental para la formulación y gestión estratégica de negocios), se requería del uso constante de herramientas tanto inductivas como deductivas, el investigador optó por hacer que la metodología de investigación tuviera un enfoque mixto, por las siguientes razones:

- Tener capacidad de realizar una multiplicidad de observaciones, para producir a su vez, datos más “ricos” y variados frente a la diversidad de fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes o análisis que demande la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Con lo cual, se facilitaría la comprensión e interpretación de la misma por parte del lector.
- Poder aplicar según fuera el caso, técnicas del método cualitativo como del cuantitativo e inclusive llegar a combinarlas entre sí, incrementó la confianza del investigador en obtener una mayor variedad de perspectivas en términos de frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como de complejidad y profundidad (cualitativa) para clarificar, formular y dar respuesta de mejor manera al planteamiento del problema propuesto por la presente investigación.

Cabe anotar que la combinación entre enfoques cuantitativos y cualitativos requirió del entendimiento previo de limitantes y virtudes de uno y otro enfoque, para trabajar de manera dinámica, sensible y flexible; algo que a juicio del investigador resultó imperceptible a través de la aplicación de un solo método en especial. Fue por dicha razón que todo el proceso de combinación comprendió:

- a) La recolección en simultaneidad temporal de datos cuantitativos y cualitativos sobre diversos temas, para arribar a nuevas variables y temas, para futuras exploraciones, a partir de los cuales se obtuvieron los resultados.
- b) Comparar datos de uno y otro enfoque, que a su vez originaron otros.
- c) Generalizar los resultados, teniendo la posibilidad de generar planteamientos emergentes o temporales.
- d) Las conclusiones fruto de la recolección de datos fueron integradas al final, pese a que se presentaron reportes parciales de seguimiento.

El diseño de la investigación debe ser clasificada como del tipo *investigación acción*. El concepto teórico y su aplicación fueron hechas en simultaneidad.

El caso de estudio elegido para la investigación acción, se caracterizó por ser analizado en profundidad y sin pretensión alguna de representatividad universal.

Durante su fase de desarrollo, la investigación comprendió el planteamiento teórico establecido por Alvarez-Gayou (citado por Hernández. et al., 2006, p.707), desde las siguientes perspectivas:

1. La visión técnico-científica: Su modelo consiste en un conjunto de decisiones en espiral, las cuales se basan en ciclos repetidos de análisis para conceptualizar y redefinir constantemente al problema. Con lo cual, este tipo de investigación se integra con fases secuenciales de acción: planificación, identificación de hechos, análisis de interpretación, implementación y evaluación. El investigador consideró que lo anterior es consecuente al esquema de fases propuesto para el Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG).
2. La visión deliberativa: la concepción deliberativa se enfoca principalmente en la interpretación humana, la comunicación interactiva, la deliberación, la negociación y la descripción detallada. Involucrando además, la indagación individual o en equipo, y el liderazgo ejercido conjuntamente por el investigador y uno o más miembros del grupo o comunidad (Gerencia Ejecutiva para caso de estudio).
3. La visión emancipadora: su objetivo más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación. Este punto lo encontró especialmente interesante el investigador, por considerar que la investigación misma, tuvo como objetivo "crear consciencia entre los individuos sobre las circunstancias y la necesidad de mejorar su calidad de vida" (Hernández. et al., 2006, p.707).

La investigación se basó entonces, en tres actividades esenciales: **observar** (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), **pensar** (analizar e interpretar) y **actuar** (resolver problemas e implementar mejoras), "para cumplir con los siguientes ciclos generales":

- a) "Detección, clarificación del problema y diagnóstico".
- b) "Formulación de un plan o programa para resolver el problema o generar un cambio".
- c) "Implementación del plan o programa y evaluar los resultados".
- d) "Retroalimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y una nueva espiral de reflexión y acción" (Hernández, et al., 2006, p.708).

Todo el material de soporte y/o respaldo a la presente investigación está documentado en sus respectivos Anexos, dentro del Disco Compacto (CD) que acompaña al presente informe escrito.

Lo anterior justifica qué el investigador haya participado activamente durante todo el proceso de diseño, implementación, ejecución y medición del sistema de planificación estratégica (tema de caso de estudio) ejerciendo sus funciones y responsabilidades como Gerente de Control de Gestión dentro de la organización.

### 3.2 MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En un ambiente de investigación como el que pueden presentar las Pymes, en general caracterizado por la informalidad, dispersión y ausencia de información, el investigador se vio en la necesidad de contar con diferentes métodos para la recolección de la misma. Por lo tanto, las entrevistas al personal de la empresa, la participación activa en reuniones con las diversas áreas a través de grupo de enfoque, el acceso a información desarrollada por otras áreas de la organización, y otra más relevada directamente desde su rol como control de gestión de la empresa, facilitaron en su conjunto y a través de la observación participante, la recolección de información necesaria para llevar a cabo la investigación.

### 3.3 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE GESTIÓN (SIEG)

Frente a los objetivos planteados, la metodología propuesta tuvo como fundamento para su accionamiento, la aplicación y combinación de los siguientes aspectos (previamente descriptos en el capítulo 1) a ser considerados claves por el investigador:

1. Estructura del SIEG, "tareas de la administración estratégica" (Thompson, 2003, p.7).
2. "Principios para la construcción de una Organización Basada en la Estrategia" (Kaplan & Norton, 2000, p.16)
3. El aprendizaje en las organizaciones como ventaja competitiva. (Senge, 2005)

Producto de esa combinación, se diseñó el siguiente esquema<sup>24</sup> como síntesis de lo que el investigador buscó desarrollar dentro de toda la investigación.

---

<sup>24</sup> Este gráfico es una reelaboración de parte del investigador, de la propuesto por Robert Kaplan y David Norton en su libro, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (pp 13-24), en combinación a lo desarrollado por Peter Senge en su libro *la Quinta disciplina* (pp 16-49).

El **SIEG** es el hilo conductor entre los procesos de planificación estratégica y de aprendizaje en la organización. ( Kaplan – Norton / Senge).

A través del desarrollo de **actividades de planificación estratégica** y de la correcta aplicación de aquellos **principios que rigen a las organizaciones basadas en la estrategia**.

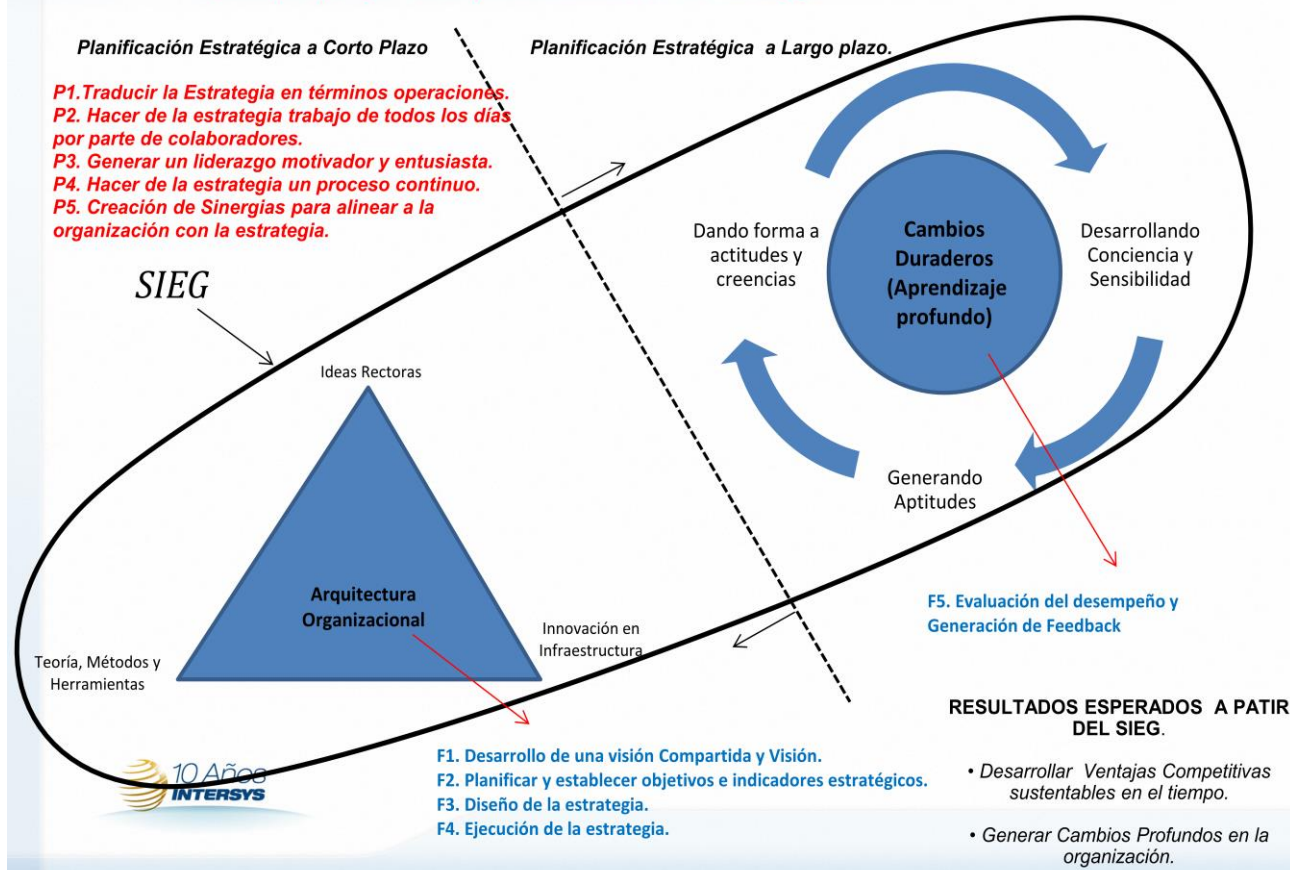


Figura 9: El SIEG como hilo conductor entre los proceso de planificación estratégica y de aprendizaje en la Organización. Rojas Andrés, Maestría de Administración de empresas- Universidad Siglo 21.

El investigador consideró que si el objetivo de la estrategia a largo plazo era el de generar cambios profundos en la organización a través del aprendizaje y conocimiento como ventaja competitiva (círculo), se debería entonces comenzar por preparar y fortalecer a toda la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) (Triángulo) para lograr poner en marcha la estrategia, basándose en los principios para construcción de la misma (resaltados en color rojo). Ahora, tanto el resultado a largo plazo esperado a partir de la estrategia, como el accionar de la organización a corto plazo, necesitarían de un "hilo conductor" que las vinculara y así generar movimiento. El investigador consideró que el SIEG a través de la práctica de actividades esenciales para la planificación estratégica (resaltadas en color azul), serviría para ello.

A continuación se describe entonces paso a paso la manera en la que se realizaron cada una de esas actividades esenciales o en adelante *FASES*, que comprenden al SIEG. Como complemento se detalla en cada una de ellas, las acciones puntuales (que más adelante son consideradas como resultados de la investigación por el investigador) realizadas durante todo el proceso, que a su vez impactaron en la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22)

del caso de estudio. Y por último, los principios (que como fundamento caracterizan a las organizaciones basadas en la estrategia) aplicados a juicio del investigador como base para el desarrollo de cada una de las fases.

*El (Anexo 22, Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG), muestra de manera esquemática un cuadro resumen de dicho análisis para su rápida visualización. La columna A define las fases del SIEG. La columna D las actividades desarrolladas para cada Fase con una descripción corta en la columna E. De la columna F a la I los métodos usados para su desarrollo. Las columnas J y K, los tiempos de inicio y de finalización respectivas. De la columna M a la R se enuncian las acciones o iniciativas puestas en marcha a partir del SIEG que contribuyeron –a juicio del investigador- al desarrollo de la “Arquitectura Organizacional” (Senge, 2005, p.22) en términos a la generación de: \* Ideas Rectoras \* Teoría, Métodos y Herramientas \* o Innovaciones en infraestructura que la componen. De la columna T a la X se describen –a juicio del investigador- los principios que fueron puestos en marcha para cada uno de esos ítems en desarrollo a lo que se ha definido previamente una organización basada en la estrategia. De esa manera el investigador buscó sustentar lo planteado desde el esquema anterior.*

A continuación, se describe el desarrollo de cada una de esas fases de una manera más detallada como complemento a dicho anexo.

## **FASE 1: DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA Y VISIÓN.** *(Del 01/08/2010 al 21/10/2010)*

**ACTIVIDAD 1.1 Relevamiento del perfil Estratégico de la compañía:** En una primera sesión con el Directorio, el investigador introdujo el concepto de visión y misión, su importancia dentro de cualquier planificación estratégica y las ventajas de hacer que el proceso de definición involucrara a toda la organización (*Anexo 4, Introducción a la planificación Estratégica, Visión y Misión*).

Posteriormente se procedió a conocer la visión personal tanto de los propietarios, como de los miembros del Directorio por fuera del núcleo familiar, respecto de lo que cada uno creía debería ser el propósito profundo de la compañía, y la manera en la que ésta les retribuiría tanto personal, como profesionalmente. Para facilitar esa tarea, se le entregó al final de la primera sesión a cada uno de los participantes, un cuestionario que debería ser resuelto de manera individual, a ser discutido en una segunda sesión bajo la metodología de grupo de enfoque propuesto por Hernandez, Fernandez & Baptista (2006). (*Anexo 6, Visión Misión*).

En la segunda sesión, cada participante de manera espontánea dio a conocer sus puntos de vista sobre dicho cuestionario y a partir de ello se buscó consensuar de manera general, el camino que según el Directorio debería tomar la empresa dentro de los próximos 5 años. Acto seguido, y frente la necesidad del investigador por definir una visión y visión corporativa, se procedió a explicarle al Directorio, las ventajas de hacer partícipe en el proceso al resto de la organización. El Directorio accedió a las sugerencias del investigador.

En una tercera sesión, por medio de una encuesta de selección múltiple realizada a cada uno de los miembros del Directorio (*Anexo 5.1 Encuesta para perfil de la estrategia Pág. 1 y Pág.*



2)<sup>25</sup> se procedió a relevar el *perfil de la estrategia en al interior de la compañía* propuesta por Hax & Majluf (2008), con el objetivo de identificar la tipología (explícita o implícita), grado de formalidad, previsibilidad y deliberación actual de la estrategia. A partir de los resultados se pudo identificar además, el grado de consciencia y sensibilidad por parte del grupo respecto a dichos temas, así como los puntos fuertes y débiles de la gestión estratégica actual y la orientación pretendida de la misma a partir del diseño, implementación y ejecución del SIEG. Esa misma evaluación debería realizarse de nuevo pasada la implementación (1 año como mínimo) para evidenciar cambios a partir de la misma.

El (*Anexo 5, Perfil de la Estrategia al interior de la compañía*) muestra el resumen del relevamiento sobre la encuesta realizada a los miembros del Directorio. En la parte superior se encuentran las conclusiones del investigador. Desde la fila 17 columna B, se detallan las preguntas realizadas con su posible ampliación en la Columna C. Entre las columnas D y H se muestra la cantidad de respuestas obtenidas para cada opción de selección, en donde "TA" es totalmente de acuerdo, "DA" de acuerdo, "N" neutral, "ED" en desacuerdo, y "TD" totalmente en desacuerdo. La columna I pondera los resultados de cada pregunta (donde TA=1, DA=0.8, N=0.6, ED=0.4 y TD=0.1) para una máxima calificación de 5. La columna K expresa dicha calificación en términos porcentuales para una máxima de 100%.

**ACTIVIDAD 1.2 Desarrollo del Taller Visión Misión con empleados.** Se consideró que esta actividad debería ser canalizada a través de una consultora en recursos humanos con experiencia en la realización de este tipo de acción con un enfoque participativo a toda la organización.

Bajo orientación de la consultora seleccionada, se procedió a definir un grupo 15 empleados que representó a todas las áreas y sedes de la compañía (Planta industrial Córdoba y Oficina Comercial en Buenos Aires). A cada uno de ellos se le invitó formalmente a lo que se denominó "Taller de diseño de Visión y Misión Intersys Srl".

Dicha acción se realizó de la siguiente manera:

- a) La consultora contratada envió a cada uno de los participantes un cuestionario pre taller (*Anexo 7, Cuestionario pre taller*<sup>26</sup>) a los fines de recabar percepciones, opiniones y visiones de cada uno de los integrantes llamados a participar en la actividad y definir el tipo de acciones a realizar dentro del taller.
- b) Se estableció un lugar y fecha por fuera del horario de trabajo y de la empresa para la realización del taller. Llegado el momento de la acción, la consultora realizó diversas actividades grupales de integración y distensión del grupo participante (*ver fotos, Anexo 8, foto1, foto2*), preparándolo para la actividad principal en la que se llegaría a una definición compartida de la Visión, Misión y Valores de la compañía. Lo anterior se logró, a través de la discusión de diversos temas planteados bajo orientación y enfoque de la consultora.

<sup>25</sup> El cuestionario adjunto corresponde a lo respondido por la Mabel Pérez, miembro del Directorio Intersys Srl.


<sup>26</sup> El cuestionario adjunto corresponde a lo respondido por el Gerente Control de Gestión de Intersys Srl.



Las conclusiones y un análisis FODA generado por el grupo como resultado del taller, fueron recogidos por la consultora en un documento (*Anexo 9, Informe Taller Intersys*) y entregado a la dirección para su posterior evaluación.

**ACTIVIDAD 1.3 Definición de la Visión y Misión por parte del Directivo de la compañía.** En una cuarta sesión, el Directorio se reunió y con base a las conclusiones del taller, definió el texto final de la lo que sería la Visión, Misión y Valores Corporativos. El análisis FODA sería utilizado más adelante en el proceso de diseño de la estrategia.

**ACTIVIDAD 1.4 Comunicación de la Visión y Misión a la compañía.** Se realizó una presentación a toda la compañía, para compartir lo que había sido la experiencia del taller. Se les pidió a los participantes de dicha actividad que expusieran de manera abierta su parecer al respecto y de esa manera hacer énfasis, en que el resultado obtenido habría sido compartido por todo el grupo y no solo por la Dirección. Así mismo se dieron a conocer las principales conclusiones detectadas por la consultora respecto a la actividad. Al final de la presentación, se publicó el siguiente texto como declaración final de Visión, Misión y Visión de la compañía. Por consejo del investigador el moderador de dicha actividad fue el Gerente Ejecutivo de la compañía.



---

**VISION**

Consolidarnos como la empresa tecnológica de referencia en soluciones integrales de codificación industrial dentro del mercado Americano.

---


**MISION**

Somos una empresa que provee y desarrolla soluciones tecnológicas de codificación industrial atendiendo los requerimientos del mercado nacional e internacional, comprometidos a brindar calidad de servicio para contribuir a alcanzar la eficiencia en los procesos productivos de nuestros clientes y a procurar el bienestar de nuestro capital humano.

---

**VALORES**

- Confianza
- Perseverancia
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Honestidad
- Innovación



**Octubre 2010**

➤ **Aplicación de Principios Para Organizaciones Basadas en la Estrategia dentro de la presente Fase<sup>27</sup>:**

P1. Traducir la estrategia en términos Operacionales. P2. Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores. P3. Generando un liderazgo movilizador y entusiasta. P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. P5. Creación de Sinergias para alinear a la organización con la estrategia.

➤ **Acciones encaminadas al Desarrollo de "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22), dentro de la presente fase:**

- 3.1.1 **Creación del Directorio:** Con su creación *en junio del 2010* se buscó inicialmente tratar diversos temas y políticas por resolver de enfoque a largo plazo que se venían postergando dentro de la organización. Sin embargo, a partir del SIEG se convirtió en el espacio en el cual se desplegaría y se monitorearía la Estrategia Corporativa. El Directorio estaría compuesto por los tres gerentes propietarios, el gerente control de gestión y el contador de la compañía. Lo anterior evidenció la excelente disposición por parte de los dueños de la empresa, a compartir la toma de decisiones con personal de alta confianza por fuera del círculo familiar.

**FASE 2: PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS.** *(Del 01/02/2011 al 01/04/2011)*

**ACTIVIDAD 2.1 Elaboración y análisis de encuesta de satisfacción a clientes.** El área de Marketing de compañía fue la encargada de llevar a cabo esta acción. Se tomó una muestra de 80 clientes pertenecientes a todas las unidades de negocio y se les consultó por vía telefónica de acuerdo a cuestionario. *(Anexo 10, Resultados Encuesta de Satis 2011).*

Los objetivos generales de dicha encuesta fueron los siguientes:

- a) Validar si la segmentación de negocios realizada en el primer semestre del 2010 era congruente al tipo de cliente consultado. Esta acción podría concluir la necesidad de segmentar aún más las UEN de la empresa.
- b) Confirmar aquellos atributos de producto/servicio que resultaban ser más valorados por el cliente a nivel general y frente a cada una de las UEN. A partir de esa información durante la fase de diseño de la estrategia, el investigador contaría con parámetros para ayudar a identificar y proponer los objetivos, indicadores e iniciativas a nivel de UEN y USC.

---

<sup>27</sup> Para la ampliación del cada principio remitirse a Capítulo 1 punto 1.4. Para su visualización en el Anexo 22 Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG, tomar como referencia lo definido dentro de las columnas T – X

- c) Las calificaciones por pregunta y a nivel global resultantes a partir de dicha encuesta, servirían de indicadores de efecto para medir en el futuro próximo, la gestión frente a cliente a nivel Corporativo, de negocios y funcional dentro del CMI a desarrollarse.

Las conclusiones resultantes de dicha actividad resultaron ser ricas y variadas (*Anexo 11, Conclusiones Encuesta Satisfacción 2011*). Sin embargo la principal de ellas dejaría entrever, que los clientes valorarían como principal atributo del producto/servicio, a un asesoramiento profesional hecho a la medida, en tiempo y en forma (81.25%) y a un eficiente servicio postventa con el debido acompañamiento y amabilidad (73.75%).

**ACTIVIDAD 2.2 Definición de Proposición de Valor a los clientes:** La revisión a las características de cada una de las proposiciones de valor frente al cliente, facilitó la labor del investigador al momento de tener que aconsejar al Directorio en optar por alguna de ellas (Para ampliar al respecto remitirse a: Establecimiento de la proposición de valor en el cliente, Capítulo 1 punto 1.3).

A partir de dicha revisión el investigador concluyó que, “adoptar” la proposición “intimidad con el cliente” le facilitaría a la empresa diferenciarse de la competencia e identificarse frente a sus clientes; apoyándose además en lo expresado por estos últimos durante la encuesta de satisfacción, donde era evidente la importancia que estos le daban a atributos muy propios de esa proposición como la asesoría profesional, los términos de garantía y el servicio postventa. Derrumbando de paso aquella creencia instaurada en la empresa, de tener que competir siempre con bajos costos y/o plazos de pago.

En adición a lo anterior, se tuvo también en cuenta la fuerte convicción por parte de la Dirección de generar vínculos de larga duración con sus clientes partiendo del conocimiento profundo de cada uno de ellos, para asesorarles a la medida de sus necesidades haciendo uso eficiente del portafolio de productos y servicios.

En sesión de Directorio se procedió entonces a explicar por parte del investigador, cada una de las proposiciones de valor así como las ventajas y desventajas de optar por una u otra opción, haciendo énfasis en la necesidad e importancia de su definición dentro del proceso del diseño de la estrategia. Fueron aclaradas las dudas sobre los conceptos expuestos y se justificó el por qué se consideraba que la proposición de “intimidad con el cliente” se ajustaría mejor a la visión que la Dirección buscaba dar al negocio y a las preferencias relevadas en el cliente. El Directorio al final de la sesión por unanimidad, opta de acuerdo a lo sugerido por el investigador.

**ACTIVIDAD 2.3 Relevamiento y Definición de temas estratégicos corporativos, a partir de la encuesta de satisfacción al cliente, análisis FODA y proposición de valor:** A partir de los resultados obtenidos en dichas actividades (*Anexo 8, informe taller Intersys. Anexo 11, Conclusiones Encuesta Satisfacción 2011*), el Gerente Ejecutivo y el investigador concluyeron que para lograr la Misión y Visión, la organización debería trabajar en torno a los siguientes temas estratégicos dentro de los próximos 3 años:

\* Hacer de Intersys una empresa rentable. \* Diversificar sus ingresos. \* Hacer uso eficiente de sus activos. \* Prestar un excelente servicio de asesoría en productos y servicios para la trazabilidad industrial. \* Generar relaciones de larga duración con los clientes. \* Posicionar y reforzar la marca Intersys. \* Toda Intersys orientada en satisfacer al cliente. \* Intersys "Operando Eficientemente" \* Intersys segura y cívica. \* Compartiendo conocimientos, capacitando y aprendiendo. \* Generar consciencia estratégica. \* Implementar sistemas de información y gestión. \* Desarrollar tecnologías de información \* Mejorar la comunicación interna. \* Motivar y retener a su personal.

Esos *Temas Estratégicos* serían posteriormente clasificados e identificados debidamente dentro de cada una de las perspectivas del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (principales herramientas de planificación y gestión estratégica utilizados en el SIEG) a construirse durante la Fase 3 y puestos a disposición en el Directorio para su discusión y posterior aprobación.

➤ **Aplicación de Principios Para Organizaciones Basadas en la Estrategia dentro de la presente Fase<sup>28</sup>**

P1. Traducir la estrategia en términos Operacionales. P2. Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores. P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

➤ **Acciones encaminadas al Desarrollo de "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) dentro de la presente fase:**

3.1.2 **Implementación de la encuesta de satisfacción del cliente:** Fue la primera encuesta de este tipo realizada al interior de la compañía y se estableció que cada 12 meses se hiciera de nuevo para generar nuevos análisis y conclusiones y darle continuidad a la misma. El Directorio consideró que esta actividad había alcanzado los objetivos generales de su creación al aclarar y validar aspectos relativos al cliente a nivel corporativo y de negocios. En septiembre del 2012 se llevó a cabo una segunda encuesta con lo cual se demuestra la continuidad de esta iniciativa y la importancia que tomó para la compañía tener un feedback de sus clientes y trabajar en torno a ello.

---

<sup>28</sup> Para la ampliación del cada principio remitirse a Capítulo 1 punto 1.4. Para su visualización en el Anexo 22 Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG, tomar como referencia lo definido dentro de las columnas T – X

### **FASE 3: CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS.** *(Del 01/04/2011 al 01/06/2011)*

**ACTIVIDAD 3.1 Introducción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la implementación del SIEG, al Directorio. Identificación de "roles" estratégicos:** En un trabajo paralelo a la definición de los temas estratégicos, el investigador llevó a cabo la presentación del CMI al Directorio (*Anexo 12, Intro CMI a Directorio*) en donde se desarrollaron las siguientes acciones:

4. Se reforzó la terminología y finalidad de la planificación estratégica y la necesidad de aplicar estrategias orientadas no solo a la gestión de activos materiales sino también a los inmateriales, a través de la generación de información que estimule el aprendizaje dentro de la organización como medio para desarrollar una ventaja competitiva.
5. Se explicaron los aspectos diferenciadores y ventajas del SIEG frente a otros sistemas tradicionales de gestión. Se explicaron los principios que caracterizan a las organizaciones basadas en la estrategia estableciendo un paralelo con la realidad de la compañía teniendo en cuenta el perfil estratégico relevado en la fase 1. A partir de ahí, se reforzaron los roles asumidos por la Gerencia Control de Gestión como arquitecto de la estrategia y del Directorio en cabeza del Gerente Ejecutivo como propulsor de la misma, enfatizando en el compromiso asumido por ambas partes frente a todo el proceso de implementación y ejecución del SIEG para que este último resultara exitoso.
6. Se introdujo a los siguientes temas: Concepto y ventajas del Cuadro de Mando Integral. La importancia de definir temas estratégicos. La importancia de establecer relaciones causa y efecto entre objetivos. Se repasaron indicadores de resultado y de actuación, para cada tipo de indicadores se dieron ejemplos. Se explicaron las características de las perspectivas y como las mismas se desplegaban dentro del CMI y su vínculo con el Mapa Estratégico ME.
7. Por último, frente a la implementación del SIEG, se ubicó al Directorio en dónde se estaba y que pasos faltaban por hacer, teniendo como referencia la evolución en las fases definidas en el SIEG.

### **ACTIVIDAD 3.2 Construcción del Mapa Estratégico (ME) y Cuadro De Mando Integral Corporativo (CMI)**

8. **Construcción del Mapa Estratégico:** Si bien esta actividad estuvo a cargo del investigador, durante todo el proceso fue determinante la participación del Gerente Ejecutivo para lograr una mejor comprensión y diseño de la estrategia, estableciendo relaciones causa y efecto entre los temas estratégicos y su respectiva ubicación dentro de cada una de las cuatro perspectivas que allí se despliegan. Esta

actividad finalizó con un borrador del ME que serviría para avanzar sobre el CMI Corporativo.

9. **Construcción del Cuadro de Mando Integral:** Se procedió a identificar para cada uno de los temas estratégicos sus respectivos objetivos, buscando el equilibrio de indicadores resultado y de actuación y su coherencia a la proposición de valor de “intimidad con el cliente”. Se identificaron además, las iniciativas estratégicas necesarias para apoyar la consecución de objetivos y la formalización de indicadores que por dispersión o ausencia de información, eran imposibles calcular a la fecha. Por supuesto se definieron los responsables de alcanzar cada uno de los objetivos e iniciativas.

En este punto se aclara que: El ME y el CMI resultado de esta actividad (*Anexo 13, SIEG 04092012 hoja ME y hoja CMI respectivamente*) están disponibles para su entendimiento en su última versión en el capítulo 4, al ser usados allí como parámetros para la medición de los resultados de la investigación para el caso de estudio frente al escenario inicial descrito en el Capítulo 2. En ambos casos se siguieron las pautas de elaboración descritas por sus creadores en la Bibliografía enunciada por el investigador.

En resumen estas dichas pautas comprendieron:

- **Respecto al Mapa Estratégico (ME).**

Se diseñó una representación gráfica simplificada de la estrategia corporativa, que facilitaría su posterior conocimiento y comunicación por la dirección. Siendo determinante la visualización y descripción del proceso de transformación de los activos intangibles tales como conocimientos, habilidades y experiencias en resultados tangibles respecto a los clientes y las finanzas de la compañía, a través del establecimiento de relaciones causa y efecto entre cada uno de ellos (lo enmarcaría una “hipótesis estratégica”), y buscando dar respuesta a los cuestionamientos genéricos con base en la estrategia (definidos por los creadores de la herramienta como guía en su construcción, por ejemplo “*Si tenemos éxito, cómo nos verán los accionistas*”), para cada una de las perspectivas estratégicas (Financiera, Externa, Interna, Aprendizaje y Conocimiento, también definidas por sus creadores).

Como ejemplo de una de las relaciones causa y efecto que harían parte de esa “hipótesis estratégica” (comenzando desde abajo hacia arriba de la gráfica) se puede enunciar la siguiente:

- 9.1.1 Sí compartimos el conocimiento, capacitamos y aprendemos (Tema Estratégico: COMPARTIENDO CONOCIMIENTO CAPACITANDO Y APRENDIENDO), se generarán competencias estratégicas en la organización, para conformar un grupo humano, comprometido y motivado, capaz de hacer que Intersys opere eficientemente (Tema Estratégico: INTESYS OPERANDO EFICIENTEMENTE), estar focalizados en cumplir la promesa de venta y generar así relaciones de larga duración con el cliente (Tema Estratégico: GENERANDO RELACIONES DE LARGA DURACIÓN CON LOS CLIENTES), con lo cual se apoyaría la diversificación ingresos por productos y servicios (Tema Estratégico: DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS), y de ahí la alcanzar la Utilidad antes de



impuestos esperada por los accionistas (Tema Estratégico: HACER DE INTERSYS UNA EMPRESA RENTABLE).

- **Respecto el Cuadro de Mando Integral (CMI)** Sin perder de vista lo descrito por el ME, en el CMI como herramienta de información y control, para cada una de las perspectivas estratégicas (*columna B*) se ubicaron los temas estratégicos definidos (*columna C*), a partir de los cuales se establecieron los objetivos cuantitativos y/o cualitativos (*columna D*) para cada caso. Para cada objetivo se estableció su frecuencia de medición, su indicador, la meta esperada, el nivel de ejecución y el responsable del cumplimiento (*columnas E-I*). Por último se incluyeron aquellas “Iniciativas Estratégicas” (IE) a desarrollarse en apoyo a cada Tema Estratégico, con sus respectivas fechas de inicio y de finalización, % de avance y estado de la misma (*columnas K-O*).

**ACTIVIDAD 3.3 Aprobación del Mapa Estratégico y Cuadro De Mando Integral Corporativo por parte del Directorio:** Para esta acción se realizó una presentación por parte del investigador y el Gerente Ejecutivo, en la que se explicaron las relaciones hipotéticas de causa y efecto entre objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas y la correlación existente entre los indicadores definidos para cada caso, comenzando por el ME y pasando después al CMI.

Finalizada la presentación, los demás miembros del directorio dieron su se expresaron sobre los puntos arriba expuestos a partir de su propia experiencia. Eso produjo un enriquecedor feedback cuyas conclusiones y posibles modificaciones fueron tomadas en cuenta por el investigador para presentar en una segunda sesión el ME y CMI definitivo. En dicha sesión, el directorio aprueba tanto ME como CMI corporativo.

➤ **Aplicación de Principios Para Organizaciones Basadas en la Estrategia dentro de la presente Fase<sup>29</sup>:**

P1. Traducir la estrategia en términos Operacionales. P2. Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores. P3. Generando un liderazgo movilizador y entusiasta. P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. P5. Creación de Sinergias para alinear a la organización con la estrategia.

➤ **Acciones encaminadas al Desarrollo de “Arquitectura Organizacional” (Senge, 2005, p.22) dentro de la presente fase:**

9.1.2 **Diseño del ME, CMI.** Se puede evidenciar su desarrollo y evolución dentro del (Anexo 13 SIEG 04092012, hoja ME y hoja CMI) teniendo en cuenta que ambas

<sup>29</sup> Para la ampliación del cada principio remitirse a Capítulo 1 punto 1.4. Para su visualización en el Anexo 22 Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG, tomar como referencia lo definido dentro de las columnas T – X



herramientas describen y valorizan la estrategia del caso de estudio con corte del 04092012 cuando su aprobación inicial a nivel corporativo fue el 01/06/2011.

- 9.1.3 **Implementación del "Gestor de iniciativas" (IE):** Para qué la gerencia de control de gestión pudiera hacerle seguimiento a aquellas actividades o iniciativas de importancia que debían desarrollarse a corto o mediano plazo en apoyo a la estrategia corporativa u otro tipo de estrategia, se creó una sencilla y eficiente planilla de control, cuya revisión y análisis se haría junto a cada responsable de su ejecución en la reunión mensual llamada Control de Gestión<sup>30</sup>. Dicha plantilla (*Anexo 13 SIEG 04092012, ir a hoja IE*) identifica para cada de las esas iniciativas: La columna B fecha de creación. La columna C su nivel estratégico, en donde "IE C" identifica iniciativas a realizarse en apoyo a la estrategia corporativa, mientras que "IE USC" aquellas en apoyo a la estrategia funcional de determinada USC<sup>31</sup>. La Columna D el nombre de la iniciativa. La columna E su finalidad. La columna F el responsable de su ejecución. La columna G su prioridad en donde 1 es la más alta y 3 la más baja. Las columnas H e I las fechas de inicio y finalización. La columna J su grado de avance. La columna K su estado "A" abierto, "C" cerrada, "E" en espera. La columna L la situación actual descrita por el responsable de ejecución. La columna M su fecha de cierre. Lo interesante además es qué desde la columna O a la AB, la "X" vincula a cada iniciativa con un tema estratégico del CMI Corporativo con lo cual se buscó constantemente reforzar y comunicar la estrategia misma de la organización en cada reunión<sup>32</sup>.

#### **FASE 4: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA** (*Del 01/06/2011 al 01/09/2011*)

**ACTIVIDAD 4.1 Presentación del SIEG e introducción de ME y CMI a responsables de Unidades de Negocio (UEN) y Unidades de Servicio Compartido (USC):** Esta actividad incluiría al siguiente personal: Gerente de planta, Gerente Administrativo, Gerente De Ventas, Gerente de Producto y Soporte Técnico, Responsable de Sistemas, Responsable de Marketing, Gerente Ejecutivo y Gerente Control de Gestión. La actividad constó de tres etapas:

**SESIÓN 1:** Presentación del SIEG (*Anexo 14 Presentación SIEG a UEN y USC*) se centraría en los siguientes temas: Una breve descripción del concepto de estrategia, su aplicación en los negocios y su impacto en la Organización. Importancia de la planificación estratégica en la organización. Que es control de Gestión. Elementos del Control de Gestión. Sistemas tradicionales de Gestión versus SIEG y sus ventajas. Explicación de cada una de las fases del SIEG.

---

<sup>30</sup> Revisar, Anexo 17. Plan de Reuniones Columnas K y L bajo las siglas (CDG) para cada una de las áreas

<sup>31</sup> USC. Unidad de Servicio Compartido.

<sup>32</sup> En el (*Anexo 13 SIEG 04092012, ir a hoja CMI*), Las columnas K a la O detallan las iniciativas estratégicas del gestor de iniciativas, con la información más relevante de sobre su avance.

Posteriormente se hizo una breve descripción de cómo la compañía había avanzado sobre las fases previas del SIEG, con lo cual, el investigador aprovechó para reforzar las conclusiones del taller visión, misión y valores, y los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente. Se introdujo el concepto e importancia de la proposición de valor dentro de la planificación estratégica, explicando cómo la dirección había optado por la "intimidad con el cliente". Por último se enunciaron y explicaron cada uno de los catorce Temas Estratégicos identificados por la dirección. Para así darle paso a la introducción de al CMI y ME en una siguiente sesión.

**SESIÓN 2:** Introducción al CMI y ME: Para lo cual se trataron los siguientes temas: Concepto y ventajas del Cuadro de Mando Integral. La importancia de definir temas estratégicos. La importancia de establecer relaciones causa y efecto entre objetivos. Se repasaron indicadores de resultado y de actuación, para cada tipo de indicadores se dieron ejemplos. Se explicaron las características de las perspectivas (financiera, externa, etc.), como se daba su vinculación dentro del ME y como las mismas se desplegaban posteriormente dentro del CMI, se dieron ejemplos de ambos esquemas. Se hizo énfasis en la alienación y vinculación de UEN y USC entorno a la Estrategia Corporativa.

Se explicó que para avanzar sobre el diseño de la Estrategia de Negocios se desarrollaría un ME y CMI para cada una de las UEN, mientras que la Estrategia Funcional de las USC avanzaría sobre la definición de una serie de iniciativas estratégicas<sup>33</sup> en apoyo a las Estrategias de Negocios y Corporativa. Lo anterior considerando que dado el tamaño de la empresa, pretender hacer un ME y CMI para cada USC terminaría siendo engorroso y poco práctico. Paso seguido se establecieron los plazos de tiempos en los que se trabajaría con cada uno de los gerentes y responsables de UEN y USC en el diseño de sus respectivas estrategias.

**SESIÓN 3:** Presentación del ME y CMI Corporativo: El objetivo de esta sesión fue ver en la práctica lo comunicado al grupo participante en las sesiones anteriores, visualizando los temas estratégicos en el ME y CMI y su vínculo con las perspectivas, analizar los objetivos definidos a partir de dichos temas con sus respectivos valores a la fecha, sus indicadores y responsables de ejecución, y por último las iniciativas estratégicas propuestas desde la dirección en apoyo a los temas estratégicos que se llevarían a cabo desde las distintas UEN y USC.

#### **ACTIVIDAD 4.2 Construcción del Mapa Estratégico y cuadro de mando en Unidades de Negocio (UEN) y Unidades de Servicio Compartido (USC):**

10. **Construcción del Mapa Estratégico y Cuadro De Mando en Unidades de Negocio (UEN):** En la sesión 2 de la actividad anterior se estableció el plazo de 1 mes para el diseño del ME y CMI en cada UEN, plazo durante el cual el investigador trabajó en paralelo con el Gerente de Ventas y con el Gerente de Producto y Soporte Técnico en la traducción de la Estrategia de Negocios a partir del CMI y ME Corporativo.

El rol del investigador como arquitecto de la estrategia durante esta actividad fue la de reforzar la comprensión del ME y CMI Corporativo en cada gerente y darles todo el

---

<sup>33</sup> Eso se haría a través del "Gestor de Iniciativas (IE) en donde se discriminaría en función de qué tipo de estrategia (corporativa o de negocios) estaría siendo enfocada cada acción a desarrollarse al interior de cada USC.

soporte necesario durante el proceso de definición de su propia estrategia, en similitud a lo desarrollado con el Directorio durante la actividad 3.2 de la etapa 3 del SIEG. Así mismo, el investigador ejerciendo su función de Control de gestión de la organización, y a partir de su conocimiento previo de la Estrategia Corporativa “encausó” el enfoque estratégico propuesto por cada gerente cuando este se pudo encontrar desenfocado respecto a lo pretendido por la dirección.

Durante esta actividad el investigador se esforzó en hacer que los ME y CMI resultantes durante esta etapa de lanzamiento del SIEG, resultaran ser lo más sencillos posible para su entendimiento y aplicación al interior de cada UEN haciendo énfasis en: la definición de objetivos e iniciativas de negocios “propios a cada UEN” que estuvieran a su vez vinculados a los temas Estratégicos Corporativos (*citados en la actividad 2.3 de la Fase 2*) que se pudieran desarrollar a partir de la naturaleza del cada negocio y en adición la elaboración de un ME básico respectivo, que sería posteriormente comunicado a los equipos que las componían.

El *Anexo 15, ME y CMI UEN Marcadores* muestra el ME y CMI vigente al 04/09/2012 para la UEN de Marcadores como verificación de su diseño, evolución y ejecución. La misma actividad fue desarrollada para cada una de UEN restantes.

11. **Construcción del Mapa Estratégico y Cuadro De Mando en Unidades de Negocio Compartido (USC):** Una vez definida la Estrategia de Negocios en cada UEN se trabajó de manera similar a lo expresado en el actividad anterior con cada gerente y responsable de USC, en definir objetivos e iniciativas para el mejoramiento del desempeño, en apoyo a lo requerido por la Estrategia de Negocios y en línea a la Estrategia Corporativa.

Tal y como se comentó en la Actividad 4.1, considerando el tamaño de la estructura de la organización, el investigador para simplificar el proceso de diseño y posterior verificación de la Estrategia Funcional, **optó por no diseñar ME ni CMI para cada USC, y en cambio sí trabajar directamente desde el ME y CMI Corporativo apoyándose en el Gestor de Iniciativas (IE).** Allí (*Anexo 13 SIEG 04092012, ir a hoja IE*) de acuerdo al responsable (columna F), por ejemplo, “IT” (Responsable USC de Información Tecnológica) se puede identificar en la columna C si se trata de una iniciativa (definida al 04/09/2012) a nivel Corporativo (IE C) o de una a nivel Funcional en apoyo a las UEN (IE USC), y por supuesto repasar el vínculo existente de cada una de dichas iniciativas con los temas estratégicos (a través de una “X” ubicada entre la columna O y la AB) para una mejor comprensión de la estrategia por parte de los gerentes y responsables de dichos equipos de trabajo.

En ese último punto, no se detectaron temas adicionales a incorporar, debido seguramente al tamaño de la empresa o a su inclusión previa dentro de la Estrategia Corporativa. Toda la actividad requirió de 15 días para su ejecución.

**ACTIVIDAD 4.3 Eliminación de prioridades no estratégicas y su impacto en estrategia corporativa:** A partir de las Estrategias Funcionales y de Negocios, el investigador pudo haberse visto en la necesidad de elevar al directorio para su análisis y feedback, aquellas sugerencias o puntos de vista expuestos por los gerentes y responsables de UEN o USC, que tuvieran impacto considerable sobre la Estrategia Corporativa inicialmente planteada, llegando a tener que adicionar o modificar determinado objetivo e inclusive Tema Estratégico dentro del SIEG. El investigador deja constancia que durante esa actividad no hubo necesidad de avanzar en dicho sentido.

**ACTIVIDAD 4.4 Aprobación y comunicación de mapa estratégico y cuadro de mando integral a nivel corporativo, de negocios (UEN) y funcional (USC):** El investigador se reunió con el Gerente Ejecutivo, para exponer los diferentes planteamientos de la actividad anterior, y a partir de los cuales se llegó a una aprobación por parte del Gerente Ejecutivo. Los mismos serían explicados al Directorio para su conocimiento.

En reunión con el Gerente Ejecutivo, demás gerentes y responsables, el investigador comunicó la aprobación de las estrategias planteadas por cada UEN y USC. Definiéndose una fecha en el que el investigador acompañó a cada Gerente en la comunicación de su ME, CMI o iniciativas respectivos a sus grupos de trabajo.

**ACTIVIDAD 4.5 Puesta en marcha del SIEG:** La misma se oficializó a través de la exposición y explicación por parte del investigador a todos los gerentes y responsables de UEN y USC de un "Cronograma Estratégico" analizado y aprobado previamente desde el Directorio, cuya finalidad fue establecer los tiempos y espacios requeridos a lo largo de un año (por semanas y/o por meses), para seguir de cerca la evolución de la estrategia, revalidarla y sobre todo asegurar la continuidad de misma; todo enmarcado bajo tareas críticas: la comunicación, seguimiento y control de la estrategia, la vinculación del presupuesto maestro a la estrategia, y la gestión de temas operacionales críticos para la actividad de la organización. (*Anexo 16, Cronograma Estratégico*).

➤ **Aplicación de Principios Para Organizaciones Basadas en la Estrategia dentro de la presente Fase<sup>34</sup>:**

P1. Traducir la estrategia en términos Operacionales. P2. Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores. P3. Generando un liderazgo movilizador y entusiasta. P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. P5. Creación de Sinergias para alinear a la organización con la estrategia.

➤ **Acciones encaminadas al Desarrollo de "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) dentro de la presente fase:**

---

<sup>34</sup> Para la ampliación del cada principio remitirse a Capítulo 1 punto 1.4. Para su visualización en el Anexo 22 Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG, tomar como referencia lo definido dentro de las columnas T – X

**11.1.1 Implementación del "Cronograma Estratégico":** Su finalidad en apoyo al SIEG fue expuesta en el punto anterior. Los espacios de reunión definidos más representativos fueron los siguientes:

- ✓ Reunión Control de Gestión (GCDG): Gerencia Control de Gestión se reuniría con los gerentes y responsables de cada UEN y USC quienes con su Cuadro de Mando Integral (CMI), Mapa Estratégico (ME) y planilla de Iniciativas Estratégicas (IE)<sup>35</sup>, justificarían los avances alcanzados sobre la estrategia y explicarían las medidas a seguir. De esa forma, el tiempo de reunión se destinaría a la planificación a largo plazo y no a una simple revisión de resultados. Las conclusiones de cada reunión serían recogidas por el Gerente Control de Gestión y dadas a conocer al Gerente ejecutivo. El investigador confirma que dicha reunión se puso en marcha a partir del Cronograma Estratégico.
- ✓ Reunión de Planificación Estratégica (PE): La Dirección aprovecharía este espacio para comunicarle a gerentes y responsables de áreas los avances, modificaciones o consideraciones relacionados con la Estrategia Corporativa. A partir de esos lineamientos responsables de UEN o USC modificarían sus respectivas estrategias. En adición, cada trimestre en dicha reunión, se publicarían los resultados alcanzados por la organización a nivel estratégico. El investigador confirma que dicha reunión se puso en marcha a partir del Cronograma Estratégico a partir del año 2011 de manera ininterrumpidamente.
- ✓ Convención estratégica (CE): Se estableció en el mes de Mayo de cada año, se reunirían la Dirección, gerentes y responsables de USC y UEN, para discutir abiertamente la validación, modificación, eliminación o inclusión de los temas estratégicos propuestos a nivel corporativo. Lo anterior en respuesta a la necesidad de hacer partícipes de la planificación estratégica a toda la organización y obtener un feedback. Validando de esa manera a la hipótesis de la estrategia de acuerdo a los resultados obtenidos por la organización, las necesidades del cliente y las acciones de la competencia.

Así, la convención dependiendo de su necesidad podría ser usada para reforzar o redefinir a su vez, la Visión, misión y Valores Organizaciones. Dicho espacio<sup>36</sup> contribuiría entonces, a hacer de la planificación estrategia un proceso continuo. El investigador aclara que de acuerdo al cronograma, esta reunión no fue realizada durante el 2011 y que se avanzaría sobre la misma a partir del 2012.

---

<sup>35</sup> Gerencia Control de Gestión durante la primera semana de cada mes, actualizaba la información de los CMI para cada UEN y USC previamente a esta reunión. Las planillas de iniciativas estratégicas debían ser actualizadas por cada responsable de su ejecución previamente a la reunión

<sup>36</sup> La dinámica de dicha convención sería similar a la expuesta cuando se hizo referencia en el presente capítulo al desarrollo del Taller Visión, Misión y Valores Corporativos, contratando a una consultora especializada en el tema, y con una participación activa por parte del Gerente Ejecutivo en apoyo del investigador al momento de trabajar sobre el SIEG en la validación de los Temas Estratégicos.

- ✓ **Revisión Anual Directiva al SIEG:** En el mes de Junio y antes de la fecha prevista para dar inicio a la elaboración del presupuesto maestro del periodo siguiente, el Directorio analizaría las conclusiones de la última *Convención Estratégica (CE)* llevada a cabo y teniendo en cuenta la evolución y resultados del SIEG, se enfocaría en redefinir la Estrategia Corporativa en términos de temas estratégicos para posteriormente traducir en términos operacionales en el ME y CMI. Las conclusiones de toda esa actividad, serían comunicadas haciendo de nuevo uso del ME y CMI Corporativo dentro de las reuniones de *Planificación Estratégica (PE)* siguientes y a partir de ellas, generar los análisis y validaciones necesarias a nivel de Estrategia de Negocios y Estrategia Funcional con cada uno de sus responsables, de acuerdo a los tiempos y espacios establecidos. El investigador aclara que de acuerdo al cronograma esta reunión no fue realizada en el periodo 2011 y que se avanzaría sobre la misma a partir del 2012.

**11.1.2 Implementación del “Plan de Reuniones”:** Formalizaría un cronograma de reuniones con un enfoque al corto y mediano plazo a realizarse durante de cada mes (*el Anexo 17. Plan de Reuniones, hoja “plan de reuniones”* muestra el detalle de cada una de ellas mientras que la hoja “Distribución Semanal” muestra su ubicación por cada semana del mes en un formato para su publicación a la empresa), para revisar o desarrollar actividades consideradas críticas por la dirección en apoyo a las diferentes estrategias (algunas de esas reuniones fueron en su momento detectadas, propuestas y puestas en marcha como iniciativas estratégicas a nivel Corporativo<sup>37</sup>) y de esa manera contribuir al fortalecimiento de la infraestructura Organizacional requerida para estimular la comunicación y el aprendizaje al interior de la organización<sup>38</sup>.

## **FASE 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GENERACIÓN DE FEEDBACK.** (*Del 01/09/2011 al presente*)

**ACTIVIDAD 5.1. Vinculación del presupuesto maestro a la estrategia:** Dada la fecha de inicio de implementación del SIEG durante el periodo 2011, el presupuesto para el 2012 no se alcanzó a realizar esta “actividad” y frente al presupuesto 2013, por comenzar su realización a partir del mes de septiembre 2012 (tomando como referencia al Cronograma Estratégico) tampoco fue “desarrollado” en la presente investigación.

Sin embargo, el objetivo sería que la empresa pudiera asignar sus recursos económicos de una manera más eficiente de acuerdo a los Temas Estratégicos desplegados en el SIEG, sus

<sup>37</sup> Si se revisa el ME y CMI (Anexo 13, SIEG 04062012) a disposición del lector se encontrarán referencias a dichas reuniones. Las más representativas fueron: El Circulo de Calidad (CC), La Planificación de Ventas y Operaciones (PVO), La Clínica de ventas (CV) y La gestión IT( GIT). Fijese que las reuniones de Control de Gestión (GCDG), Planificación Estratégica ( PE), también aparecen en dicho plan.

<sup>38</sup> Remitirse al Capítulo 3 punto 3.3, Metodología para la implementación del Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG).



iniciativas estratégicas futuras y presentes y objetivos a alcanzar. De esa manera la estructuración y aprobación del presupuesto para cada UEN y USC se justificaría de mejor manera.

**ACTIVIDAD 5.2 Desarrollo del plan de incentivos sobre objetivos e iniciativas vinculadas a la estrategia:** Si bien la empresa a partir del 2010 ya tenía establecido un esquema de incentivos a su personal del área de ventas, el mismo no estaba alineado a la estrategia. Básicamente se componía por una comisión pagada a los vendedores a partir de su facturación fuera la que fuera. Con la implementación del SIEG y la definición de objetivos en cada una de las UEN, el investigador analizó los esquemas de reconocimientos existentes, para depurar o redefinir aquellos que no estaban en línea a la estrategia planteada en cada UEN. Con lo cual, se pasó a “cubrir” dentro del plan de incentivos tanto al personal de venta como al de postventa redefiniendo su incentivo a partir del logro de diferentes actividades que variarían a partir del tipo de UEN de la que se tratase, como por ejemplo: generar información de calidad en el software CRM, generar X cantidad de visitas en el mes, generar oportunidades cruzadas a otras UEN, enfocarse en X producto alcanzando una cantidad de unidades objetivo, mantener el tamaño de cartera de clientes atendidos, recuperar clientes, generar nuevos clientes, generar cierta cantidad de módulos preventivos en el área de postventa, aumentar el nivel de cobertura de servicio postventa sobre el parque de máquinas instalado, entre otras.

En el *Anexo 18. Plan Incentivos área Ventas*, se puede encontrar el plan de incentivos definido a Junio 2012 para el área de ventas compuesto por Supervisor de Ventas (*Hoja SUP VTAS*), Asesores técnicos comerciales (*Hojas ATC COR1 y ATC BUE 1*) y los ejecutivos de Equipos (*Hojas EJEEQU COR, EJEEQU BUE*), Marcadores (*Hoja MAR*), Fluidos (*Hoja FLU*) y Consumibles (*Hoja CON*) pertenecientes a las UEN de dichos nombres. En la misma vía se avanzó con el Gerente de Soporte y Producto Técnico y las UEN de Soporte Técnico, Repuestos y Proyectos. El Anexo muestra, la diferencia de cada esquema para cada ejecutivo dependiendo de lo pretendido dentro de su respectiva UEN. Dichos incentivos serían analizados y cuantificados por Gerencia Control de Gestión de manera mensual o trimestral dependiendo del enfoque del objetivo y cargo, los resultados fueron discutidos con los gerentes y responsables cada mes y dados a conocer por estos últimos a sus respectivos equipos como feedback frente al desempeño alcanzado por cada uno de ellos. Dependiendo del cumplimiento porcentual de los objetivos cada empleado recibió su respectivo pago por incentivo.

**ACTIVIDAD 5.3 Evaluación de desempeño y valoración de la consciencia estratégica al interior de la organización:** A partir del SIEG, se identificó la necesidad de poner en marcha desde Septiembre del 2012 a la “Evaluación 360 Grados” o “Evaluación Integral”. Si bien en términos generales su objetivo general buscó: Conocer el desempeño de los evaluados de acuerdo a las diferentes responsabilidades, competencias y valores organizacionales requeridos por la organización y el puesto en particular. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y de la organización, y llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal con impacto en la organización; sus conclusiones fueron reforzadas a través de una encuesta que midió la apreciación de cada empleado respecto a: la relación y



comunicación con su superior, grado de independencia en la toma de decisiones, eficiencia en las tareas asignadas, trabajo en equipo, herramientas y condiciones de trabajo, comunicación entre el área y el grado de consciencia estratégico a través de preguntas como: ¿Entiende los objetivos que han sido establecidos para su puesto de trabajo? ¿Entiende cuáles son las metas de la organización, qué es lo que quiere lograr? ¿Entiende cuál es la contribución de su trabajo para alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto?

Los resultados de ambos documentos serían analizados por Gerencia Control de Gestión y sus conclusiones elevadas al directorio como retroalimentación y definición de medidas correctivas. En (*Anexo 19. Evaluación 360 Anal Neg y Proc y Anexo 20 Encuesta Semestral 360*) se puede apreciar la evaluación hecha por Gerencia Control de Gestión al Analista de Negocios y Procesos, y la encuesta entregada por este último como confirmación del avance sobre esta actividad<sup>39</sup>.

Como complemento a lo anterior, se avanzó en la implementación de una encuesta de Comunicación Interna realizada durante el mes Octubre del 2011 desde el área de Marketing, con la intención de evaluar junto a la Gerencia Control de Gestión, ciertos temas de interés<sup>40</sup> pero respecto a la presente actividad buscaría medir el grado de eficiencia, con el cual la empresa estaba comunicado su estrategia y haciendo entender sus objetivos a todo el personal. Con la finalidad hacer seguimiento a su evolución se estableció que una segunda encuesta debía hacerse en Octubre del 2012. En el *Anexo 21. Resultados Encuesta Com Int 2011, revisar el punto 8*. Allí los resultados obtenidos a las preguntas: ¿Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de negocio?, ¿Tengo en claro cuáles son las tareas que corresponden a mi perfil de puesto?, ¿Mi jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo?, ¿Existen espacios donde mi jefe discute conmigo los objetivos y problemas de mis tareas?, servirían al investigador para complementar la finalidad de la presente actividad.

**ACTIVIDAD 5.4 Hacer de la estrategia un proceso continuo:** Cumplir esta actividad demandó de parte del investigador hacer uso de todo su pensamiento estratégico<sup>41</sup> para promover, desarrollar y ejecutar al interior de la organización las distintas acciones o iniciativas puestas en marcha en el transcurso de cada fase ya explicadas del SIEG (clasificadas como Ideas Rectoras; Teoría, Métodos y Herramientas; e Innovaciones en Infraestructura) como apoyo al desarrollo de la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) y Ejecución de la Estrategia.

La implementación o potenciación de distintos software de gestión ERP, CRM y BI en sus diferentes etapas de evolución dentro de la organización, apoyaron la tarea de relevamiento y generación de información necesaria para alimentar al SIEG por parte del investigador, y

---

<sup>39</sup> Esta actividad se encontraba en desarrollo al momento de la presentación de la presente investigación por lo tanto los resultados finales de la misma no pudieron ser incluidos en ésta, dado que faltaban a la 10/09/2012 evaluaciones por hacerse en determinadas áreas.

<sup>40</sup> La dirección desde el CMI Corporativo, prestó especial atención al resultado obtenido en las preguntas "**Intersys es un muy buen lugar para trabajar?**" y "**La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena**", considerándolos aspectos críticos sobre los cuales se definieron objetivos a largo plazo, que pueden ser consultados por el lector dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento del CMI Corporativo. (*Anexo 13, SIEG 04092012*)

<sup>41</sup> Se invita al lector a revisar el capítulo 1, punto 1.1 en donde se hizo referencia a dicho tema y sus requisitos.

generar así la retroalimentación necesaria para el que todo el proceso de planificación estratégica se hiciera de forma más robusta, confiable, eficiente y continuo.

➤ **Aplicación de Principios Para Organizaciones Basadas en la Estrategia dentro de la presente Fase<sup>42</sup>:**

P1. Traducir la estrategia en términos Operacionales. P2. Hacer de la estrategia parte del trabajo del día a día de los colaboradores. P3. Generando un liderazgo movilizador y entusiasta. P4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. P5. Creación de Sinergias para alinear a la organización con la estrategia.

➤ **Acciones encaminadas al Desarrollo de "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) dentro de la presente fase:**

11.1.3 **Evaluación 360.** Explicada previamente.

11.1.4 **Encuesta de Comunicación Interna.** Explicada previamente.

11.1.5 **Implementación de Software ERP (*Enterprise Resource Planning*):** A partir del mes de Agosto del 2012 se implementaría una versión plus del ERP con el que se operaba desde el 2010 de mejores prestaciones tecnológicas y capacidad para generar información para el control interno de la organización (stock, control administrativo y financiero). Esta nueva versión incluiría la adquisición de un módulo de Gestor de Proyectos orientado a controlar de mejor manera la actividad que desde la UEN de Proyectos a la fecha se hacía en planillas Excel y desvinculada al ERP. El grado avance de esta iniciativa puede ser consultado por el lector en el *Anexo 13. SIEG 04092012* dentro de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento del Cuadro de Mando Integral.

11.1.6 **Implementación de Software CRM (*Customer Relationship Management*):** Desde el mes Julio 2012 se implementaría una versión mejorada del CRM instalado desde el 2010, con mejores prestaciones en la generación de informes para equipos de ventas, y en capacidad de estar vinculado a la nueva versión ERP para evitar la duplicidad de información en uno y otro sistema y hacer más eficiente la gestión comercial. El grado avance de esta iniciativa puede ser consultado por el lector en el *Anexo 13. SIEG 04092012* dentro de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento del Cuadro de Mando Integral.

11.1.7 **Implementación de Software BI (*Business Intelligence*):** Dentro del plan de inversión para el 2012 la empresa identificó la necesidad de adquirir este software, que facilitaría la generación de información para la toma de decisiones gerenciales y como fuente adicional de información en términos de valoración de objetivos definidos por el SIEG. Su implementación debería hacerse una vez finalizada la implementación de las nuevas versiones del ERP y CRM. El grado avance de esta iniciativa puede ser consultado por el lector en el *Anexo 13. SIEG*

---

<sup>42</sup> Para la ampliación de cada principio remitirse a Capítulo 1 punto 1.4. Para su visualización en el Anexo 22 Cuadro Explicativo Metodología para la implementación del SIEG, tomar como referencia lo definido dentro de las columnas T – X.

04092012 dentro de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento del Cuadro de Mando Integral.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Para el desarrollo y exposición de los resultados obtenidos por la presente investigación, se siguió el mismo esquema planteado para el Análisis Situacional Estratégico descrito en el capítulo 2. Es decir, se tomó de nuevo como guía la plantilla general desarrollada por Kaplan, R. Norton, D, para el Mapa Estratégico (ME) que identifica cuatro perspectivas (Financiera, Externa, Interna, y de Aprendizaje y Conocimiento) a partir de las cuales se analizan ciertos aspectos relevantes dentro de la organización con respecto a su estrategia.

Por lo tanto, el análisis desarrollado en el capítulo 2 fue tomado en el presente capítulo como el “*escenario inicial*” a partir del cual, se compararon los resultados obtenidos.

El (*Anexo 23. Resultados Obtenidos a partir del SIEG*) resume entonces, los resultados obtenidos segmentándolos en las cuatro perspectivas citadas arriba, y en donde para cada ítem analizado, se puede apreciar la evolución alcanzada (celdas resaltadas en negro) respecto al escenario inicial (celdas resaltadas en azul) dentro de una escala de Gran Debilidad a Gran fortaleza (delimitada entre las columnas E a la I). Así mismo los resultados cuantitativos y/o cualitativos resultantes en la columna K, son comparados con relevados en el escenario inicial en la columna J.

A continuación para cada una de las perspectivas analizadas, se hace una descripción de manera detallada acompañada de una tabla resumen de los resultados obtenidos (*Anexo 23. Resultados Obtenidos a partir del SIEG*), en ciertos casos los resultados son complementados o reforzados con valoraciones registradas directamente por el Cuadro de Mando Integral del caso de estudio (*Anexo 13 SIEG 04092012*).

### 4.2.1 RESULTADOS ALCANZADOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

#### Respecto a la diversificación y crecimiento de ingresos.

Es evidente el incremento del peso en la facturación de las UEN Soporte Técnico (48% al 61%) y Repuestos (7% al 18%) frente al periodo anterior. La empresa siguió enfocándose en mejorar la segmentación de sus negocios a través de la creación de la UEN Fluidos en Agosto del 2011 que alcanza un 6% de participación sobre el nivel de facturación del 2012.

El bajo cumplimiento del presupuesto de ventas global de la compañía para el 2012 (57%) y para cada una de sus UEN<sup>43</sup>, obedeció en buena parte a la restricción que sobre las importaciones fue puesta en marcha por el gobierno nacional a partir de Febrero del 2012,

<sup>43</sup> *Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (H6:H12).*

afectado la disponibilidad de mercadería para la venta y por ende el impulso comercial sobre el cierre de negocios potenciales.

### **Respecto a una mejora en la productividad en el uso de activos.**

Los indicadores que midieron el uso de los activos de la compañía, arrojaron mejoras a partir de la identificación y ejecución periódica de acciones anteriormente inexistentes de planificación financiera. La gestión de gastos (ventas totales/gastos totales) pasó del 26% al 22% y la gestión de cartera vencida promedio de clientes se ubicó en 32 días sobre un objetivo de 30<sup>44</sup>.

La utilidad antes de impuestos (UAI) de la compañía tuvo un incremento del 80%, pasando del 13.05% al 23.47%<sup>45</sup>. La actividad de las UEN de Equipos y Accesorios y UEN Repuestos pasaron de generar pérdida a una utilidad. La UEN Soporte técnico redujo su pérdida en un 52% al pasar de -163.60% a -77.60%. La UEN Proyectos redujo su utilidad al 29% a partir de la incorporación de personal calificado en el área y de un incremento en los costos de importación. Las UEN Marcadores, UEN Consumibles presentaron una reducción y pérdida respectivamente a partir de la restricción de importaciones. La UEN Fluidos mostró una utilidad del 4% con expectativas de mejora para finales del 2012, a partir de haber comenzado en julio de ese año la producción de productos alternativos a los ofrecidos por la competencia con restricción de importación, dejando un apreciable margen de utilidad sobre esas unidades vendidas.

---

<sup>44</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (H26).

<sup>45</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (H4).

			Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores Iniciales 31/12/2010	Resultados obtenidos	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Respecto a la diversificación y crecimiento de ingresos.									
	Indicadores	Ventas totales	Ventas Totales Intersys						\$ 8.628.219,67	\$ 6.542.735,97
			Ejec / Presupuesto 2012						69,28%	57,00%
		UEN Equipos y Accesorios	Vtas Totales/Vtas UEN						41,00%	35,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						58,69%	59,00%
		UEN Marcadores	Vtas Totales/Vtas UEN						17,00%	9,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						105,74%	56,00%
		UEN Consumibles	Vtas Totales/Vtas UEN						6,00%	7,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						114,90%	53,00%
		UEN Fluidos	Vtas Totales/Vtas UEN						Nueva UEN	6,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						Nueva UEN	58,00%
		UEN Repuestos	Vtas Totales/Vtas UEN						7,00%	18,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						128,13%	120,00%
		UEN Soporte Técnico	Vtas Totales/Vtas UEN						2,00%	4,00%
			Ejec / Presupuesto 2012						48,40%	61,00%
	UEN Proyectos	Vtas Totales/Vtas UEN						21,00%	19,00%	
		Ejec / Presupuesto 2012						58,86%	35,00%	
	Ventas a Intersys Do Brasil	Vtas Totales/Vtas Brasil						1,00%	1,00%	
		Ejec / Presupuesto 2012						n/a	n/a	
	Respecto a una mejora en la productividad en el uso de activos.									
	Acciones	Gestión de Capital de Trabajo	Gestión Cuentas por Cobrar						No se hacía	Se hace Semanalmente
			Gestión Cuentas por Pagar						No se hacía	Se hace Semanalmente
			Valoración inventarios						No se hacía	Se hace mensualmente
		Gestión de Costos	Análisis de Costos						Se hacía intermetentemente	Se hace Trimestralmente
			Analisis Reducción de Gastos						No se hacía	Se hace Trimestralmente
Analisis y Planificación Financiera		Gestión Flujo de Caja						No se hacía	Se hace Semanalmente	
		Elaboración de Presupuestos Maestros						Se hacía periódicamente	Se hace Anualmente	
		Control y Gestión a Presupuesto						Se hacía intermetentemente	Se hace Mensualmente	
		Elaboración de Estados Financieros						Se hacía periódicamente	Se hace Mensualmente	
		Analisis Financiero						No se hacía	Se hace Semanalmente	
Indicadores	Gestión Gastos	Vtas Totales/Gastos totales						26%	22%	
		UEN Equipos y Accesorios						-4,06%	36,70%	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	UEN Marcadores						32,26%	5,29%	
		UEN Consumibles						32,26%	-47,40%	
		UEN Fluidos						Nueva UEN	4,57%	
		UEN Repuestos						-6,84%	48,56%	
		UEN Soporte Técnico						-163,60%	-77,60%	
		UEN Proyectos						37,70%	29,59%	
		INTERSYS						13,05%	23,47%	

## 4.2.2 RESULTADOS ALCANZADOS DESDE LA PERSPECTIVA EXTERNA

### Respecto a la relación con los clientes:

A partir de la definición de la proposición de valor “intimidad con el cliente” la empresa se enfocó en aplicar métodos y herramientas que le permitieron empezar a conocer de mejor manera a sus clientes y fidelizarlos a través de acciones tales como: *La realización de la encuesta de satisfacción* sirvió para identificar necesidades y preferencias potenciales de los clientes segmentados de acuerdo a cada UEN. *El relevamiento y análisis del parque de máquinas* determinó que su número había pasado de 452 unidades a 670 unidades es decir un incremento del 40% y qué el nivel de cobertura en la prestación del servicio postventa se ubicaba en 24.69%. Más allá de dicho porcentaje lo importante fue que la empresa se encaminó a mejorar dicho nivel y para ello dentro de la UEN de Soporte técnico se definieron acciones con esa finalidad. Por último se comenzó a compartir la información entre las distintas UEN a través del software de gestión CRM, algo que mejoró la comunicación con los clientes y la coordinación de actividades, por ejemplo: de la UEN de equipos y accesorios (Ventas) con la UEN de Soporte Técnico (Postventas).

A partir de la segmentación de negocios del 2010 y 2011, se dejó de comercializar una buena cantidad de productos durante el 2011 y el 2012, lo que generó una reducción en la cantidad de clientes atendidos tanto a nivel global (-17%) como por UEN. La dirección siendo consciente de ello, decidió establecer a partir del 2013 como objetivo incrementar en un 30% la cantidad de clientes atendidos a nivel global<sup>46</sup> respecto a lo logrado en el 2012. Sin embargo, en las UEN Soporte técnico y UEN Repuestos se incrementó su número en un 32% y 7% respectivamente.

### Respecto a los atributos del producto/servicio.

Dado que a la fecha de corte de los resultados de la investigación, no se tuvo la oportunidad de contar con una segunda encuesta de satisfacción del cliente con la cual se podría haber hecho una comparación entre escenarios, el investigador estableció los resultados obtenidos respecto a los atributos de productos y servicios ofrecidos, a partir de la observación participante realizada durante la investigación.

12. **En términos de calidad y relación precio/calidad:** La empresa se preocupó por mejorar la calidad en la prestación del servicio postventa, y para ello vinculó un ejecutivo postventa para mantener una comunicación constante con el cliente, ofrecer Asistencias Técnicas Preventivas y Repuestos. En este aspecto hubo un avance frente al escenario inicial donde no había tal actividad.

La calidad de productos ofrecidos siguió siendo alta, teniendo en cuenta las escasas devoluciones o reclamos elevados por clientes al respecto.

13. **En términos de funcionalidad:** La empresa incrementó su disponibilidad de repuestos y esto de paso mejoró la capacidad de la UEN Soporte técnico, de ofrecer diversos servicios con buena aceptación del cliente que en el escenario inicial no

---

<sup>46</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Externa, celda (H31).

existían. Lo que significa que la funcionalidad de las UEN Soporte técnico y UEN Repuestos mejoraron al respecto frente al cliente.

- **En términos de tiempo:** A partir de la implementación de acciones a nivel interno en el área de logística y compras de las que se hablará más adelante, se redujeron los tiempos de espera del cliente en la prestación de servicios y en la reposición de stock de repuestos y consumibles.

### **Respecto a la imagen:**

A partir del SIEG se definieron objetivos que antes no existían para el área de marketing en función de reforzar la imagen corporativa de la firma:

Se trazó un plan de actualización o mejora en el packaing de productos que al día de hoy está en un 100% cumplido<sup>47</sup>. Se comenzó a hacer una medición mensual sobre los ingresos de clientes al sitio web de la compañía en un 100%<sup>48</sup>. Se avanzó en el desarrollo de la página Web en un 90%<sup>49</sup> para vincular a Intersys Argentina con Intersys Do Brasil.

Respecto a la gestión de ferias comerciales, se logró hacer su medición a través del Software de Gestión CRM, con lo cual se pudo establecer el retorno sobre la inversión y hacer seguimiento puntual a los clientes potenciales.

Aprovechando su décimo aniversario en el 2011, la empresa hizo cambios en su logo corporativo y en el de todas sus marcas propias. En el primero de ellos como se puede apreciar a continuación, se hace énfasis en la proposición de valor de "intimidad con el cliente" definido a través del SIEG incorporándose al logo la leyenda "Soluciones en Codificación y Trazabilidad Industrial".



<sup>47</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (K36).

<sup>48</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (K35).

<sup>49</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Financiera, celda (K34).



			Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores Iniciales 31/12/2010	Resultados obtenidos	
PERSPECTIVA EXTERNA	Respecto a la relación con los clientes		■	■	■	■				
	Acciones	Existe una Proposición de valor Definida?	■	■	■	■		No	Si	
		Gestión de Parque de Maquinas Instalada	■	■	■	■		No se hacía	Se hace	
		Medición de la satisfacción del cliente?	■	■	■	■		No se hacía	Se hace	
		Las áreas comparten información del cliente?	■	■	■			No se hacía	Se hace	
	Indicadores	Cantidad de Maquinas Instaladas	# Maquinas 30/06/2012						452	670
		Nivel de Cobertura al Parque de Maquinas (PDM)		■	■	■			No se Medía	24,69%
		Cantidad de Clientes Intersys	# Clientes 30/06/2012						682	567
		UEN Equipos y Accesorios							124	98
		UEN Marcadores							116	119
		UEN Consumibles							395	313
		UEN Fluidos						UEN Nueva	101	
		UEN Repuestos						143	154	
		UEN Soporte Técnico						102	135	
	UEN Proyectos						11	8		
	Respecto a los atributos del Producto/Servicio		■	■	■					
	Atributos de Productos y Servicios	En Términos de Calidad	Productos	■	■	■	■			
			Servicios	■	■		■			
		En términos de Precio/Calidad	Productos Representados	■	■	■	■			
			Productos Producidos	■	■	■				
			Servicios Ofrecidos	■	■					
		En Términos de Funcionalidad	UEN Equipos y Accesorios	■	■	■	■			
			UEN Marcadores	■	■	■				
			UEN Consumibles	■	■	■				
			UEN Repuestos	■	■	■				
			UEN Soporte Técnico	■	■					
			UEN Proyectos	■	■	■	■	■		
		En Términos de Tiempo	UEN Equipos y Accesorios	■	■	■				
			UEN Marcadores	■	■	■	■			
			UEN Consumibles	■	■	■	■			
			UEN Repuestos	■	■					
			UEN Soporte Técnico	■	■					
			UEN Proyectos	■	■	■				
	Respecto a la imagen		■	■	■					
	Acciones	Gestión de Imagen Corporativa		■	■	■			No había responsable de ello	Hay un responsable
		Gestion de Packaing		■	■	■			Se hacía intermitentemente	Existe un plan de trabajo
		Gestión De Ferias		■	■	■			No se medía	Se mide a traves del CRM
		Desarrollo Website		■	■	■			Se hacía intermitentemente	Existe un plan de trabajo

#### 4.2.3 RESULTADOS ALCANZADOS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA

##### Respecto a procesos innovadores:

Con la deshabilitación de ciertos productos para su comercialización, la empresa también incorporó nuevos productos o servicios en sus distintas UEN reforzando sus respectivos portafolios: Se obtuvo una nueva representación exclusiva del extranjero para equipos ink jet para la UEN Equipos y Accesorios y sus respectivos repuestos para la UEN Repuestos. Se incorporó Servicios de Asistencia técnica Preventiva a su UEN de Servicio Técnico. Y como ya se nombró, a través de la UEN Fluidos se comenzaron a comercializar los productos alternativos ofrecidos por la competencia con restricción a las importaciones.

##### Respecto a los procesos productivos:

La reunión de Planificación de Ventas y Operaciones (PVO)<sup>50</sup>, contribuyó a qué en función de la demanda proyectada por el área comercial, se mejorará la gestión de reposición de stock de mercadería y materias primas para producción, determinando los requerimientos de compras productivas y de paso aportó información clave para mejorar la gestión del flujo de caja operativo de la compañía.

También su comenzó a auditar periódicamente desde Control de Gestión, la gestión realizada desde el área de logística sobre los máximos y mínimos de stock, ubicando el nivel de exactitud del mismo en un 70%<sup>51</sup> durante el 2012.

Procesos como la gestión selección, evaluación y calificación de proveedores, y la medición del tiempo de entrega, no presentaron avances durante la implementación del SIEG. Sin embargo, el primero de ellos quedó definido como iniciativa estratégica a ser puesto en marcha desde la Gerencia de Control de Gestión<sup>52</sup> a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el segundo quedó supeditado al avance sobre la implementación del software de gestión Business Intelligence (BI)<sup>53</sup>.

### **Respecto a los procesos de gestión y mantenimiento de clientes.**

A partir del año 2011 se comenzó a medir la gestión de las UEN y USC sobre los reclamos de los clientes<sup>54</sup>, tomando como referencia la cantidad de reclamos de los clientes sobre la cantidad de clientes atendidos durante el año. El indicador arrojó un índice de 25% en el 2011 y para el 2012 un 17%, dejando entrever una mejora en el mismo.

Desde el USC Marketing se definieron acciones encaminadas a conocer al cliente, a la competencia y a medir la eficiencia de las campañas comerciales emprendidas por la compañía. Ninguna de estas acciones se hacía con anterioridad al SIEG. La comunicación de resultados y conclusiones se llevaron a cabo desde la reunión de Marketing Estratégico<sup>55</sup> según plan de reuniones definidos a partir del SIEG. Los objetivos de trabajo alcanzados por esa área fueron controlados por Gerencia Control de Gestión en reunión de Control de Gestión<sup>56</sup>.

La compañía a través del software de gestión de clientes CRM mejoró la calidad de la información que tenía de sus clientes y la seguridad de la misma frente a la rotación del personal de ventas y postventa. Por política se definió que toda la información comercial frente al cliente, debía quedar registrada en dicho software como medio para justificar la realización de acciones o tareas en consecución a los objetivos en las distintas UEN. La calidad de la información allí descripta fue valorada por Gerencia Control de Gestión a partir del SIEG.

---

<sup>50</sup> Anexo 17, Hoja (Plan de reuniones), celda (A9:J11)

<sup>51</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Interna, celda (H40).

<sup>52</sup> Anexo 13, Hoja (IE), celda (J33)

<sup>53</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, celda (N57).

<sup>54</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva Interna, celda (H38).

<sup>55</sup> Anexo 17, Plan de Reuniones 07082012, celda (A20:J20)

<sup>56</sup> Anexo 17, Plan de Reuniones 07082012, celda (A21:J29)

			Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores Iniciales 31/12/2010	Resultados obtenidos
PERSPECTIVA INTERNA	Respecto a Procesos innovadores		■	■	■	■			
	Capacidad de creación de nuevos productos y Servicios	Productos Representados	■	■	■	■			
		Productos Producidos	■	■	■				
		Servicios Ofrecidos	■	■	■				
		UEN Proyectos	■	■	■	■			
	Respecto a Procesos Productivos		■	■	■				
	Acciones	Relación con Proveedores	■	■	■	■			
		Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	■	■	■			No se hacía	No se hace
		Gestión de Max/Min de Stock	■	■	■			Se hacía fuera del sistema	Se hace fuera del sistema
		Auditoría al Stock de Mercadería	■	■	■	■		No se hacía	Se hace Mensualmente
		Planificación de Ventas y Operaciones (PVO)	■	■	■	■		No se hacía	Se hace Quincenalmente
		Medición al Cumplimiento de la Entrega	■	■	■			No se hacía	No se hace
	Respecto a Procesos de Gestión y Mantenimiento de Clientes		■	■	■	■			
	Acciones	Gestión de Marketing Estratégico	■	■	■			Se hacía intermitentemente	Se hace Trimestralmente
		Encuestas de Satisfacción al Cliente	■	■	■			No se hacía	Se hace Semestralmente
		Gestión de Campañas de Marketing	■	■	■			No se hacía	Se hace Mensualmente
		Gestión de quejas y Reclamos	■	■	■	■		No se hacía	Se hace Mensualmente
		Calidad de la Base de datos de clientes	■	■	■			Baja	En equilibrio
		Cruce de información del cliente entre áreas	■	■	■	■		No se hacía	Se hace a través del CRM
		Seguridad en la base de datos de clientes	■	■	■	■		Nula	Media-Alta

#### 4.2.4 RESULTADOS ALCANZADOS DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.

##### Respecto a las Tecnologías Estratégicas:

A partir de un uso más intensivo de los software de gestión ERP y CRM implementados en el 2009 y 2010 respectivamente, la empresa logró mejorar el control y seguimiento de sus procesos internos y de las actividades frente a sus clientes. A partir del SIEG se identificó la necesidad de potenciar dichos sistemas con más prestaciones durante el 2012; incluir al ERP un módulo de gestor de proyectos en apoyo a la gestión realizada desde la UEN Proyectos e

invertir en un Business Intelligence (BI) para la medición de objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral<sup>57</sup>.

### **Respecto a los Sistemas de Información y Gestión:**

- **Se implementó el sistema de información estratégica de gestión SIEG.** El (Anexo 22, Cuadro Explicativo, Metodología para la implementación del SIEG) deja constancia del cumplimiento de las 5 fases propuestas para su implementación. Para ello se requirió de 13 meses (01/08/2010 – 01/09/2011) para la ejecución de las 4 primeras fases, a partir de las cuales se trabajó ininterrumpidamente en la fase 5 “Evaluación de desempeño y Generación de Feedback”.

La implementación de Plan de Iniciativas Estratégicas (IE) es considerado una herramienta de gestión resultado de la investigación, ya que con él se logró controlar la ejecución de acciones definidas al interior de cada UEN y USC tendientes a mejorar su desempeño al corto plazo y/o generar la información requerida para la definición de indicadores a ser incluidos en los distintos CMI y ME<sup>58</sup> también resultados a partir del SIEG.

- **La “estrategia” que se diseñó, comunicó y se puso en marcha a partir del SIEG al interior del caso de estudio, es considerada en sí un resultado clave a partir de la investigación.** Consultando el Mapa Estratégico Corporativo<sup>59</sup> (ME) se puede tener un “concepto visual” de la misma.

Consciente, de la necesidad de mejorar los procedimientos internos<sup>60</sup>, la dirección tomó la decisión de implementar desde la Gerencia de Control de Gestión a partir del mes de Septiembre del 2011, al Sistema de Gestión de Calidad (SGC), estableciéndose como fecha de finalización el mes de Septiembre del 2012. Al corte de resultados dicha implementación estaba ejecutada al 90%<sup>61</sup>, habiéndose ya definido por la dirección los siguientes procedimientos críticos: Venta, Postventa, Producción, Logística, y Compras.

### **Respecto a Estructura Organizacional y el clima de acción:**

Antes de la implementación del SIEG el porcentaje de empleados con perfil profesional en la compañía representaba tan solo un 25% del total de trabajadores. A partir del SIEG ese porcentaje se incrementó en un 40% llegando al 35%, las incorporaciones más representativas fueron: un gerente de soporte técnico, un responsable de marketing, un contador, un analista de negocios y procesos, un gerente de ventas, y un director de la oficina de Buenos Aires.

---

<sup>57</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, celda (C54:O58).

<sup>58</sup> Se invita a lector ir al Anexo 13 SIEG 04092012, en donde se exponen por separado a cada una de esas herramientas de Control de Gestión puestas en marcha dentro del caso de estudio.

<sup>59</sup> Anexo 13 SIEG 04092012, Hoja (ME).

<sup>60</sup> Recuerde el lector que a partir del Taller Visión, Misión y Valores Organizacionales, realizado en la 1 Fase del SIEG, se identificó como debilidad la ausencia de procedimientos internos aún no definidos por la organización.

<sup>61</sup> Anexo 13, Hoja (CMI), Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento, celda (H51).

A pesar que el número total de empleados se incrementó en un 20%, también se produjo una disminución del tiempo promedio de permanencia de los empleados, pasando de 36 meses a 24 meses. Eso debido en gran parte a la decisión asumida por la dirección de desvincular a cierto personal por razones tales como: bajo desempeño a partir de los objetivos planteados, falta de trabajo en equipo y compromiso, por generar comentarios de pasillo y/o mal ambiente de trabajo. Sin embargo el recambio de personal renovó el clima laboral cuya percepción en el escenario inicial no era favorable, para pasar a una calificación del 84% o de muy favorable por los empleados según encuesta de comunicación interna realizada<sup>62</sup>.

Así mismo se hicieron acciones complementarias como definir un organigrama y comunicarlo, definir los perfiles de cargos, abrir un "buzón de sugerencias" para los empleados, pero lo más importante fue la definición de un sistema de reconocimientos o de incentivos ligados a los objetivos de las distintas estrategias para cada una de las UEN y USC como mecanismo de motivación y desarrollo al personal. Como prueba de ello se presenta el esquema de incentivos planteado en el (*Anexo 18. Plan Incentivos área Ventas*).

### **Respecto a Competencias Estratégica y al Aprendizaje:**

A partir del esquema expuesto en la figura 9 del capítulo 3 como metodología para avanzar en cada una de las fases y actividades del SIEG, fueron puestas en marcha una serie de iniciativas y principios impulsados desde el investigador -en ejercicio del rol de Gerente Control de Gestión-, qué al día de hoy mantienen su vigencia en la organización con el propósito de apoyar la implementación y ejecución misma de la estrategia, y que a su vez terminaron ayudando a fortalecer y/o desarrollar la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) (Ideas Rectoras, Métodos y Herramientas, e innovaciones en infraestructura) capaz de "propiciar cambios duraderos en la organización" (Senge, 2005, p.46). Esas acciones o iniciativas y principios son consideradas por el investigador como resultados emergentes de la investigación. En el (*Anexo 22, Cuadro Explicativo. Metodología para la implementación del SIEG*). Entre las columnas M – O se definen dichas acciones (Creación del Directorio, Encuestas de Satisfacción al cliente, Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico, Gestor de Iniciativas Estratégicas, Plan de Reuniones, Plan de incentivos, Evaluación 360 y Encuesta Semestral 360, Encuesta de Comunicación interno, y entre las columnas P – R se especifica a qué parte de la Arquitecta Organizacional se pretendió apoyar a partir de su implementación. Entre las columnas T-X los principios tenidos en cuenta para cada una de las actividades definidas en el SIEG.

---

<sup>62</sup> Anexo 21. Resultados Encuesta Com Int 2011. Celda H151

			Gran debilidad	Debilidad Leve	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	Valores Iniciales 31/12/2010	Resultados obtenidos
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	<b>Respecto a Tecnologías Estratégicas</b>		■	■	■	■			
	Capacidad de Conectividad entre sucursales		■	■	■	■			
	ERP	Estado de implementación (Enterprise Relationship Planning)	■	■	■	■	■	Completo	Se mejoró la versión adquirida
		Calidad del software percibido por usuarios	■	■	■	■		Baja	Media Baja
		Funcionalidad de Modulos ERP por área	■	■	■	■		Baja	Media
								Media	Media
								Media-Baja	Media
								Baja	Media
								Baja	Media
								Baja	Media
	CRM	Estado de implementación (Customer Relationship Management)	■	■	■	■		Incompleto 60%	Se mejoró la versión Adquirida
		Funcionalidad de Modulos CRM por área	■	■	■	■		Media	Alta
								Baja	Media Alta
								Baja	Media Alta
	BI	Estado de implementación (Business Intelligence)	■					Incompleto 0%	Incompleto 0%
	<b>Respecto a Sistemas de Gestión de Información</b>		■	■	■	■			
	SGC	Estado de Implementación: Sistema de Gestión de Calidad	■	■	■			0%	90%
	SIEG	Estado de Implementación: Sistema de Información Estategica de Gestión	■	■	■	■	■	0%	100%
	<b>Respecto a Estructura Organizacional y Clima de Acción</b>		■	■	■	■			
	Indicadores	Gestión Recurso Humano	■	■	■	■		29	35
								4	5
								25%	35%
								36 meses	24 meses
									84% Positivo
	Acciones	Definición y Comunicación del Organigrama	■	■	■	■	■	Definido, no comunicado	Actualizado y Comunicado
		Definición Perfiles de Cargos	■	■	■	■	■	Inexistente	Completo
		Definición de Sistemas de Recompensas	■	■	■	■	■	Inexistente	Definido
		Definición de Planes de Capacitación	■	■	■	■	■	Inexistente	Inexistente
		Definición Sistema de Evaluacion	■	■	■	■	■	Inexistente	Definido
		Gestión de Sugerencias de Empleados	■	■	■	■	■	Inexistente	Existente
	<b>Respecto a Competencias Estratégicas y al Aprendizaje</b>		■	■	■	■			
	Arquitectura Organizacional para el Aprendizaje	<b>Generación de ideas Rectoras</b>	■	■	■	■	■		
		Existe una Vision y Mision Definida?	■	■	■	■	■	No	Si
		Existen Valores Organizacionales Definidos?	■	■	■	■	■	No	Si
		Existe un Directorio?	■	■	■	■	■	No	Si
		Capacidad de Liderazgo	■	■	■	■	■		
		<b>Teoría, Métodos y Herramientas</b>	■	■	■	■	■		
		ver: Respecto a Sistemas de Gestión de Información	■	■	■	■	■	Inexistente	Existente
		<b>Infraestructura para el Aprendizaje</b>	■	■	■	■	■		
		Definición de un plan de Reuniones (Grupos de Autogestión)	■	■	■	■	■	Inexistente	Existente
		Gestion Comunicación Interna	■	■	■	■	■	Inexistente	Existente

## CONCLUSIONES

Dado que la evidencia empírica lograda por la presente investigación acción al interior del caso de estudio, demostró tener una fuerte coherencia y consistencia con el Marco Teórico desarrollado, el investigador desarrolló sus conclusiones en función a los objetivos generales y específicos planteados al inicio del presente documento.

A partir del Objetivo General planteado por la presente investigación:

*Conocer las condiciones de posibilidad de una pyme familiar para desarrollar la planificación estratégica de su negocio, aplicar los pasos necesarios para el desarrollo y ejecución de un sistema de planificación estratégica y valorar dicha aplicación, a través de la metodología de investigación acción al interior de un caso de estudio.*

El investigador concluye que:

- a) Acerca de, **las condiciones de posibilidad de una pyme familiar, para desarrollar la planificación estratégica de su negocio.**

Los resultados alcanzados al interior del caso de estudio confirmaron, a través del cumplimiento en la ejecución de las fases propuestas como metodología para la implementación de lo que se denominó Sistema de Información Estratégica de Gestión (SIEG) que la pyme familiar está en capacidad de identificar, poner en marcha y dar continuidad en el tiempo a aquellas acciones definidas desde el marco teórico para desarrollar de una manera más eficiente la planificación estratégica de su negocio. No sin antes dejar en claro que el nivel de profundización con el que se puede llegar a implementar cada una de esas acciones al interior de la organización, deberá ser coherente y consecuente al grado de formalización en el que se encuentre la actividad misma de planificación estratégica, y el nivel de maduración en el que se encuentre su "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) (Ideas Rectoras, Métodos Herramientas e Innovación de Infraestructura). Tal es así que para el caso de estudio se requirió comenzar desde la definición y formalización de una Visión, Misión y Valores organizacionales (definida como fase inicial del SIEG), y de la creación de un Directorio desde el cual se desarrollaría el SIEG como innovación de infraestructura de la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22).

Así mismo se comprobó que esas condiciones de posibilidad se van a ver reducidas o potenciadas en la medida que la dirección acompañe decididamente



todas y cada una de las Fases propuestas por el SIEG. Lo cual significa a su vez, tener que cumplir con el rol que cada uno de sus miembros esté llamado a asumir dentro de cada tipo estrategia (Corporativa, de Negocios y Funcional). Este punto es clave si se considera que dentro de una pyme familiar los miembros de su dirección cumplen funciones de gerentes y/o responsables de área. Lo anterior se validó, a través de la observación participante del investigador en ejercicio de su función como Gerente Control de Gestión y responsable de la implementación del SIEG, demandando de la dirección un mayor involucramiento cuando así se requirió y/o motivándola a avanzar con base en los resultados obtenidos en cada fase de implementación.

Respecto a **definir y describir los procesos necesarios para la planificación estratégica en la pyme familiar**<sup>63</sup>, basándose en lo enunciando por Thompson Jr., y A. Stickland II, respecto a las "tareas de la administración estratégica" y a lo expuesto por Kaplan, R y Norton, D respecto a los "Principios de una organización basada en la estrategia", se concluye qué es posible sentar dentro de una pyme familiar, las bases necesarias para edificar un sistema de planificación estratégica. Las mismas fueron definidas y descritas en detalle para el caso de estudio a través de las cinco fases y actividades respectivas que comprendieron al SIEG.

Al pretender **reproducir de manera lógica y mediante la acción, los lineamientos teóricos que fundamentan la planificación y gestión estratégica empresarial, dentro de la pyme familiar caso de estudio**<sup>64</sup>. Se concluye que dichos lineamientos tuvieron una aplicación total durante las distintas fases que requirió el proceso de planificación y gestión estratégica al interior del caso de estudio. Como ejemplo de ello se puede citar, la definición de la "disciplina de valor" que mejor se adecuaba a la organización dentro de la fase 1 de la implementación del SIEG. Lo que contribuyó en definitiva, a que todo el proceso resultara mejor sustentando frente a la dirección por parte del investigador en su rol de "arquitecto de la estrategia" y que el resultado de la implementación evidenciara un desarrollo más profesional, en comparación a las experiencias anteriores vividas en Intersys Srl descriptas previamente en el capítulo 2.

Sin embargo, en la práctica dichos lineamientos no tuvieron una aplicación no del todo lógica en cuanto a un orden lineal, y más bien fueron tenidos en cuenta de acuerdo a las dudas o necesidades que se fueron presentando a resolver o satisfacer. Lo concluyente es que su capacidad de aplicación dentro de una pyme familiar fue definitiva para el desarrollo mismo de la investigación y comprobaron basándose en los resultados obtenidos que su aplicación no es solo para "grandes organizaciones" cómo se pudiera llegar a pensar dentro de la pyme familiar.

- b) Acerca de, **la aplicación de los pasos necesarios para el desarrollo y ejecución de un sistema de planificación estratégica al interior del caso de estudio.**

---

<sup>63</sup> *Objetivo Específico.*

<sup>64</sup> *Objetivo Específico.*

El investigador en ejercicio de sus funciones como Gerente Control de Gestión, pudo comprobar que es necesario trazar sí o sí un plan de ejecución a partir de lo enunciado por las fases de implementación y empeñarse en no pasar de alto alguna de ellas al momento de su ejecución. Una acción que facilitó lo anterior, tal y como quedó registrado en las primeras fases de la implementación, fue el hecho de trabajar anticipadamente con la dirección en torno a la definición, propósito y conocimiento de aquellas generalidades que reforzarían lo pretendido en las fases propuestas por el SIEG a través de distintas presentaciones realizadas y la identificación en conjunto de "objetivos" a alcanzar en cada una de ellas. Dichos "objetivos", al irse alcanzando incrementaron el grado consciencia estratégico de la dirección y a su vez la estimuló a seguir hacia la siguiente fase propuesta.

Se considera además, determinante el hecho de haber involucrado desde un principio en el desarrollo de la visión y misión de la compañía a miembros de diferentes áreas, puesto que facilitó captar su interés y obtener una mayor colaboración durante los pasos siguientes de la implementación. Puesto que se dieron cuenta que, a partir de lo expuesto por la estrategia misma la empresa buscaba dar solución a los problemas, necesidades e interrogantes planteados por ellos mismos a comienzo de la implementación del SIEG.

Respecto a querer **Transformar determinas formas históricas de planeamiento y gestión estratégico al interior del caso de estudio**<sup>65</sup>, basado en los resultados obtenidos se puede afirmar que a corto plazo se produjeron cambios importantes en la metodología de planeación y gestión de la estrategia pretendida, y que a partir de su comunicación se logró definir pautas de acción que incluyeron a toda la organización, por ejemplo a través de un plan de reuniones, un Cronograma Estratégico, un plan de incentivos, etcétera. Lo que no se puede concluir ciertamente es que al término de la investigación aquellas formas históricas de gestión hayan sido transformadas o erradicadas de manera definitiva a partir de la reciente implementación del SIEG. Esto en razón a que ello significaría haber generado un cambio radical en las actitudes y creencias de toda la organización lo cual quedo comprobado solo se consigue a largo plazo. Sin embargo, sí se evidenciaron cambios en las aptitudes de los empleados (generaban sugerencias más "alienadas a la estrategia", comenzaron a preocuparse por el cierre de objetivos de su área y algo muy importante, el trabajo y coordinación de actividades entre áreas mejoró considerablemente) denotándose en un mayor grado de consciencia y sensibilidad en términos generales de todo el personal subalterno (con algunas excepciones) frente a la necesidad de la dirección de actuar en torno a la estrategia.

Lo anterior se considera fue posible a partir de la buena disposición demostrada por la dirección por acompañar el proceso y respaldar las actividades propuestas para su ejecución y su resolución en dar a conocer y hacer partícipe de la estrategia a toda la organización a través de las distintas FASES e iniciativas puestas en

---

<sup>65</sup> *Objetivo Específico.*

marcha en el SIEG (todas ellas propias de una planificación estratégica). Por ende, dependerá exclusivamente de la dirección del caso de estudio en que se siga trabajando durante los próximos años en profundizar este modelo de gestión y tal como dice Peter Senge "generar cambios profundos en la organización".

Acerca de poder **Ejecutar dentro del caso de estudio, herramientas de gestión que apoyen la implementación de la planificación estratégica en la pyme familiar**<sup>66</sup>, la amplia disponibilidad y variedad de métodos y herramientas, así como de alternativas de innovar en la infraestructura de la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) dentro de la pyme familiar, termina siendo la mejor motivación para desarrollar una planificación estratégica en la pyme familiar, ya que hay muchísimo por hacer en su interior. Eso sí queda bajo responsabilidad absoluta de quien haga la planificación estratégica usar y/o asignar el uso de dichas herramientas con idoneidad. El claro ejemplo de lo anterior se produjo al interior del caso de estudio, al momento de la realización del Taller Misión y Visión durante la primera fase del SIEG que fue ejecutada a través de una consultora externa con experiencia en el tema, así como por otro lado actividades de apoyo a la planificación estratégica en sí como lo fue la Encuesta de Satisfacción al cliente fue desarrollada desde el área de marketing.

Herramientas más técnicas para la planificación estratégica que entraron a apoyar la implementación del SIEG como lo fueron el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Mapa Estratégico (ME), comprobaron tener una completa flexibilidad y eficiencia al momento de su aplicación dentro de la pyme familiar. Cabe recordar que ambas herramientas fueron aplicadas y desarrolladas tal y como lo demuestran los anexos adjuntos, a partir de una planilla Excel; con lo cual no se requirió de inversión económica alguna y sí de un conocimiento claro por parte del "arquitecto de la estrategia" en su aplicación. La clave para su adopción fue hacerlas ver - siguiendo los lineamientos teóricos - como herramientas de comunicación, información y formación estratégica más que de control (por más que esa sea también una de sus propiedades) para evitar resistencia interna a su aplicación, ya que el antecedente marcaba una ausencia de medición y control de la estrategia en sus niveles Corporativo, de negocios y funcional.

- c) Acerca de, **Valorar la aplicación de dichos pasos para el caso de estudio, a través de la metodología de investigación acción**, se concluye que a partir de la posibilidad de dicha metodología para recolectar con flexibilidad y simultaneidad temporal tanto datos cuantitativos como cualitativos, y de ahí poder arribar a nuevas variables y temas para exploraciones subsecuentes que derivaron en la valoración de los resultados obtenidos dentro de la investigación; el investigador pudo transmitir y documentar dichos resultados de manera coherente apoyándose en la capacidad que demostraron tener las herramientas de planificación estratégica como el CMI y el ME, para valorar también los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir de la estrategia.

---

<sup>66</sup> *Objetivo Específico.*

Aprovechando ese “vínculo” entre la metodología usada de investigación y las herramientas de planificación estratégica aplicadas se logró **Evaluar y Sistematizar de mejor manera a los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a partir de la implementación del sistema de planificación estratégica al interior del caso de estudio**<sup>67</sup>. Justificado en el hecho que a partir de la definición de la estrategia corporativa, ciertas iniciativas estratégicas dentro del CMI terminaron apoyando la implementación metodológica de la fases del SIEG. Por ejemplo: En la fase 5 del SIEG “Evaluación del desempeño y generación de feedback” una de las acciones desarrolladas como la “Evaluación 360” a los empleados, fue a su vez definida por la dirección como una iniciativa estratégica dentro del CMI Corporativo (ver Anexo 13. SIEG 04092012). Esa es la razón por la cual los resultados obtenidos a partir de la investigación fueron presentados siguiendo el esquema definido por el marco teórico para el desarrollo del Mapa estratégico a través de las perspectivas Financiera, Externa, Interna, y de Aprendizaje y Conocimiento.

El proceso de desarrollo de un sistema para la planificación estratégica proporciona por primera vez a la pyme familiar como organización, una imagen clara de su futuro y del trayecto para alcanzarlo. Porque además de mostrar y demostrar el camino hacia su visión, todo el proceso de desarrollo ha obtenido la energía y el compromiso de toda la dirección. Una vez que se ha dado este consenso de gestión y se ha clarificado la imagen de cómo se ve la organización a futuro, se logra generar el entusiasmo e impulso necesario para poner en marcha iniciativas estratégicas tendientes a desarrollar la “Arquitectura Organizacional” (Senge, 2005, p.22) y en torno a eso, seguramente las expectativas por resultados comienzan a surgir.

Cuando las pymes familiares realizan esa transición crítica desde la visión a la acción, experimentan, en primera instancia cierta excitación, pero progresivamente van adquiriendo real consciencia del valor de haber desarrollado un sistema de planificación estratégico. Por lo tanto, su desarrollo inicial debe conducir siempre, a una serie de procesos en marcha que en última instancia, logren movilizar y cambiar la dirección de toda la organización. Cada uno de esos procesos requiere de la vinculación de herramientas de planificación estratégica como el Cuadro de Mando Integral para lograr formalizar aspectos de una conducta estratégica equilibrada y a largo plazo. Por ende al construir un Sistema de Planificación Estratégico (como el SIEG) alrededor de la estructura de herramientas de gestión, se puede alcanzar el propósito final de cualquier organización: traducir la estrategia en acción y alcanzar los objetivos propuestos.

---

<sup>67</sup> *Objetivo Específico.*

## RECOMENDACIONES FINALES:

Como sea que la implementación de un sistema de planificación estratégica representa un cambio radical en la filosofía de gestión al interior de la pyme familiar, se recomienda definitivamente a sus directivos, contar dentro de su equipo con un "arquitecto de la estrategia" que se haga responsable del proceso de construcción, introducción y control del sistema mismo dentro de la organización. Esta persona deberá estar en capacidad de comprender totalmente el enfoque estratégico buscado por la dirección de la pyme familiar al largo plazo, y tener toda la aptitud y coraje para educar al equipo directivo y guiar la traducción de la estrategia pretendida en objetivos e indicadores de manera amigable a toda la organización, evitando que en el camino se disparen reacciones defensivas.

A quien asuma esa responsabilidad se le recomienda ser consciente que, dado el alto compromiso y tiempo asumido por la dirección frente al proceso de implementación, seguramente se disponga de una sola vez para realizar el lanzamiento del plan. Por esa razón será mejor apoyarse oportunamente en asesores externos cuando sea necesario. Seguramente en una primera instancia al tener que definir objetivos y medir indicadores dentro de una pyme, dicho responsable se encuentre con que hace falta información o de la infraestructura requerida para alcanzar ese cometido. Ahí se aconseja comenzar por identificar las iniciativas estratégicas requeridas para ello y plasmarlas dentro de su herramienta de planificación (para el caso de estudio, el CMI) como objetivos estratégicos, dado que los objetivos e indicadores de igual manera que la "Arquitectura Organizacional" (Senge, 2005, p.22) de la pyme presentan etapas de madurez y perfeccionamiento.

A los directivos de la pyme se le recuerda que, el proceso para la implementación de un sistema de planificación estratégica como el SIEG, no es un camino fácil de transitar, requiere de compromiso, liderazgo y de mucha perseverancia. Necesita de un trabajo en equipo, y de la integración entre áreas y roles de la organización, con frecuencia se deberá reforzar el mensaje de la estrategia usando la creatividad para hacerlo de diversas formas, para ganarse la comprensión, aceptación y el apoyo de todos los miembros de la empresa. Aquellas pymes familiares que mantengan el esfuerzo, entusiasmo y adopten el sistema de manera eficiente estarán ciertamente en capacidad de enfocar y desarrollar de mejor manera su negocio, tomar mejores decisiones, aprender de las mismas para generar cambios profundos en la organización y encaminarse hacia una actuación sobresaliente.

## REFERENCIAS

- García, León. (2003). *Valoración de empresas: Gerencia de Valor y Eva*. Colombia: Digital Express Ltda. 1ª Edición.
- Hax, Arnold. Y Majluf, Nicolás. (2008). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: De la Visión a los Resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1 Edición.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. Y Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 4ª Edición.
- Hirokyu, Itami. (1987). *Mobilizing Invisible Asset*. EEUU: Harvard University Press. Cambridge. 2 Edición.
- Kaplan Robert. Y Norton, David. (1997). *El Cuadro De Mando Integral (The balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000. 2ª Edición.
- Kaplan, Robert. Y Norton, David. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro De Mando Integral. Gestión 2000*. Barcelona: Gestión 2000. 1ª Edición.
- Maxwell, John C. (2008). *Liderazgo al Máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo*. EEUU: Grupo Nelson, Inc. 1ª Edición.
- Ohmae, Kenichi. (2004). *La Mente Del Estratega: El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*. España: Editorial Mc Graw Hill. 2ª Edición.
- Quivy, Raimond. Y Carnpenhoudt, Luc Van. (2005). *Manual de Investigación de Ciencias Sociales*. México: Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega Editores. 1ª Edición.
- Senge, Peter. Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard. Y Smith, Bryan. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 1ª Edición.
- Thompson Jr, Arthur. Y Stickland III, A.J. (2003). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. México: Editorial Mc Graw Hill. 13ª Edición.
- Treacy, Michael. Y Wiersema, Fred. (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1ª Edición.

Sun, Tzu. (2011) *El arte de la Guerra*. España: Editorial Plutón Ediciones. Barcelona. 1ª edición.

Van Horne, James C. (1997). *Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Educación. 10ª Edición.

### **MATERIAL ADICIONAL DE ESTUDIO:**

Universidad Siglo 21. Escuela de negocios José Gai. Maestría en Administración de Empresas, Lloret F, *Cátedra "Dirección de Recursos Humanos"*; Material de estudio, Córdoba, Argentina, 2009.

Universidad Siglo 21. Escuela de negocios José Gai. Maestría en Administración de Empresas, Baldi Eduardo R, *Cátedra "Negociación"*; Material de estudio, Córdoba, Argentina, 2009.

Universidad Siglo 21. Escuela de negocios José Gai. Maestría en Administración de Empresas, Di Bella Duilio, *Cátedra "Estrategias de Comunicaciones Integradas"*; Material de estudio, Córdoba, Argentina, 2009.

Universidad Siglo 21. Escuela de negocios José Gai. Maestría en Administración de Empresas, Revah José Luis, *Cátedra "Habilidades Directivas"*; Material de estudio, Córdoba, Argentina, 2010.

Universidad Siglo 21. Escuela de negocios José Gai. Maestría en Administración de Empresas, Grasso Néstor, *Cátedra "Administración de tecnologías de la información"*; Material de estudio, Córdoba, Argentina, 2010.

Seminario Internacional, Mouret Polo, *"Retorno sobre la inversión (ROI) en intervenciones de R.H para mejorar el desempeño"*. Universidad Siglo 21, Escuela de Negocios José Gai, Córdoba, Argentina, 2010.



### **WEBSITES DE CONSULTA:**

<http://managementhelp.org/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.12manage.com>

---

### **Elaborado por:**

Lic. Finanzas y Comercio Exterior

Jairo Andrés Rojas Nieto.

Email: redsgrandson@hotmail.com

Ciudad de Córdoba, Argentina.

Noviembre 2012.

### **Director de Tesis:**

*Mg. José Luis Revah.*

### **Agradecimiento Especial:**

*A la dirección de Intersys SRL.*