

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS  
PYMES COMO FACTOR CLAVE EN EL  
CRECIMIENTO Y EN LA GENERACIÓN  
DE EMPLEO**



2003

## ÍNDICE

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | NATURALEZA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....   | 7  |
| 1.1.   | Introducción: la gestión en la pequeña y mediana empresa, el crecimiento y la creación de empleo..... | 7  |
| 1.2.   | Naturaleza de las pequeñas y medianas empresas.....   | 10 |
| 1.2.1. | Las pymes en España.....  | 10 |
| 1.3.   | Modelos normativos de gestión para pymes.....   | 20 |
| 1.3.1. | La plataforma empresarial.....  | 21 |
| 1.3.2. | Modelo EFQM de Excelencia para pymes de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.....          | 27 |
| 1.3.3. | Modelos implícitos derivados de la gestión del conocimiento explícito en pymes.....                   | 33 |
| 1.3.4. | Sistemas ERP para pymes.....  | 36 |
| 1.3.5. | Las enseñanzas y aportaciones de los manuales de "Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa".....       | 39 |
| 1.3.6. | “El Otro Modelo” normativo de gestión de pymes. El empresario emprendedor.....                        | 42 |
| 1.4.   | Prácticas de gestión para pymes.....  | 45 |
| 1.4.1. | ¿Cómo?, en la práctica formulan las pymes su estrategia.....  | 45 |
| 1.4.2. | Las pymes industriales excelentes.....  | 56 |
| 1.4.3. | Las pymes de fuerte crecimiento.....  | 64 |
| 1.4.4. | Las pymes innovadoras. Diferencias estratégicas.....  | 70 |
| 1.4.5. | La información sobre el mercado en las pymes.....   | 75 |
| 1.4.6. | La actividad de los gerentes de pymes.....  | 78 |
| 2.     | LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN ESPAÑA.....   | 83 |
| 2.1.   | La estrategia en las pymes españolas.....   | 83 |
| 2.2.   | Estudio sobre prácticas de gestión de Pymes.....  | 90 |
| 2.2.1. | Descripción del estudio.....  | 90 |
| 3.     | LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....                                      | 93 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.1.  | Introducción .....   | 93  |
| 3.2.  | ¿Qué es la Sociedad de la Información? .....   | 96  |
| 3.3.  | El proceso de creación de valor en las organizaciones .....                                      | 99  |
| 3.4.  | La creación de valor en la Sociedad de la Información .....                                      | 102 |
| 3.5.  | Actuación de los activos intangibles en la creación de valor .....                               | 107 |
| 3.6.  | La importancia de la cultura de la medición de resultados .....                                  | 111 |
| 3.7.  | El Cuadro de Mando Integral en la Sociedad de la Información .....                               | 115 |
| 4.    | LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES .....   | 122 |
| 4.1.  | Introducción: La Hoja de Ruta .....  | 122 |
| 4.2.  | ¿Qué es la estrategia? .....   | 123 |
| 4.3.  | ¿Para qué sirve la estrategia? .....   | 125 |
| 4.4.  | Bases de la estrategia: la comercialización y la innovación .....                                | 128 |
| 4.5.  | ¿Por qué debe ser explícita? Concepto clásico de estrategia. ....                                | 130 |
| 4.6.  | No es suficiente tener una estrategia .....  | 135 |
| 5.    | LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES DE LA<br>SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN .....          | 138 |
| 5.1.  | Introducción .....   | 138 |
| 5.2.  | ¿Qué es la misión? ¿De quién depende? .....  | 141 |
| 5.3.  | ¿Cómo formular la declaración de misión? .....   | 144 |
| 5.4.  | La cultura organizacional .....  | 149 |
| 5.5.  | Los valores ¿Qué son? ¿Cómo seleccionarlos? .....  | 150 |
| 5.6.  | La declaración de valores... ¿Cómo hacerla? .....  | 154 |
| 5.7.  | La visión ¿Qué es? .....   | 155 |
| 5.8.  | ¿Cómo realizar la declaración de visión? .....   | 157 |
| 5.9.  | Las ventajas competitivas: ¿Qué son? .....   | 158 |
| 5.10. | La ventaja competitiva y el crecimiento de las empresas .....                                    | 160 |
| 5.11. | ¿Cómo deben ser las ventajas competitivas para aumentar la<br>participación en el mercado? ..... | 161 |
| 6.    | CONCEPTOS CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO<br>DE MANDO INTEGRAL .....                       | 166 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.1.   | Introducción .....  | 166 |
| 6.2.   | Los puntos de vista que conforman la realidad integral de la empresa:<br>Las Perspectivas ..... | 167 |
| 6.3.   | Los objetivos estratégicos .....  | 170 |
| 6.3.1. | Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera .....                                       | 171 |
| 6.3.2. | Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Comercial .....  | 173 |
| 6.3.3. | Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos .....                             | 176 |
| 6.3.4. | Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y<br>Desarrollo .....                      | 179 |
| 6.3.5. | Alianzas Estratégicas .....   | 182 |
| 6.3.6. | Procedimientos de la Organización .....   | 182 |
| 6.3.7. | Desarrollo de objetivos estratégicos .....  | 183 |
| 6.4.   | Los indicadores estratégicos .....  | 184 |
| 6.4.1. | Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Financiera .....                                     | 187 |
| 6.4.2. | Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Comercial .....                                      | 188 |
| 6.4.3. | Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos ..                              | 189 |
| 6.4.4. | Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y<br>Desarrollo .....                    | 190 |
| 6.5.   | El mapa estratégico .....   | 192 |
| 6.5.1. | Utilidad de los Mapas Estratégicos .....  | 193 |
| 6.6.   | Las metas .....   | 194 |
| 6.6.1. | Fijar Metas ¿Para qué sirve?.....   | 195 |
| 6.6.2. | Tipos de Metas .....  | 196 |
| 6.6.3. | Desarrollo de Metas.....  | 198 |
| 6.7.   | Los responsables de las distintas acciones estratégicas .....                                   | 198 |
| 6.8.   | Los proyectos estratégicos .....  | 200 |
| 6.9.   | El Cuadro de Mando Integral.....  | 201 |
| 7.     | ¿CÓMO CONSTRUIR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS<br>PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA? .....        | 204 |
| 7.1.   | Introducción .....  | 204 |
| 7.2.   | Diagnóstico organizacional .....  | 204 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 7.2.1. | Fundamento teórico .....  | 205 |
| 7.2.2. | Diagnóstico organizacional por perspectivas .....   | 215 |
| 7.2.3. | Diagnóstico de ventajas competitivas.....   | 228 |
| 7.3.   | Planificación del Proyecto .....  | 228 |
| 7.3.1. | ¿Qué es el Proceso de Planificación? .....  | 228 |
| 7.3.2. | Importancia y propósito de la planificación .....   | 229 |
| 7.3.3. | Pasos del proceso de planificación .....  | 231 |
| 7.3.4. | Algunas consideraciones .....   | 234 |
| 7.3.5. | Algunas herramientas de apoyo para la planificación .....   | 237 |
| 7.4.   | Formulación de la Estrategia .....  | 242 |
| 7.4.1. | Revisión de elementos .....   | 242 |
| 7.4.2. | Definición de objetivos estratégicos.....   | 244 |
| 7.4.3. | Definición de los factores críticos de éxito .....  | 244 |
| 7.4.4. | Establecimiento de relaciones causa y efecto entre los objetivos .  | 246 |
| 7.5.   | Construcción del Modelo Estratégico.....  | 246 |
| 7.5.1. | Construcción de indicadores para cada objetivo .....  | 246 |
| 7.5.2. | Desarrollo de proyectos estratégicos, fijar metas y asociar responsables.....   | 248 |
| 7.5.3. | Documentación del modelo estratégico.....   | 248 |
| 7.6.   | Implantación del Modelo Estratégico .....   | 251 |
| 7.6.1. | Tecnología .....  | 251 |
| 7.6.2. | Metodología de implantación .....   | 251 |
| 7.7.   | Seguimiento .....   | 252 |
| 8.     | LA TECNOLOGÍA COMO MEDIO IMPRESCINDIBLE PARA LA CORRECTA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS..... | 254 |
| 8.1.   | Introducción .....  | 254 |
| 8.2.   | Consideraciones para implantar una aplicación informática de Cuadro de Mando Integral en una pyme .....                                     | 255 |
| 8.3.   | Pasos para la implantación tecnológica de un Cuadro de Mando Integral en un pyme.....   | 257 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.3.1. Revisión de los sistemas de información de la empresa en cuestión.....     | 257 |
| 8.3.2. Revisión y análisis de datos e información empresarial.....                | 258 |
| 8.3.3. Plan de sistemas.....  | 259 |
| 8.3.4. Preparación e instalación de la aplicación informática .....               | 260 |
| 8.3.5. Ejecución del plan de información .....                                    | 260 |
| 8.3.6. Ajustes y pruebas.....   | 260 |
| 8.3.7. Capacitación en la utilización de la aplicación informática .....          | 260 |
| 8.4. Elección de una aplicación informática para el Cuadro de Mando Integral..... | 261 |
| 8.4.1. Diseño y configuración del programa: .....                                 | 261 |
| 8.4.2. Informes y análisis.....   | 263 |
| 8.4.3. Consideraciones técnicas.....  | 264 |
| 8.5. Beneficios de Automatizar un Cuadro de Mando Integral .....                  | 264 |
| 8.6. Conclusión .....   | 265 |
| 9. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.....  | 266 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 274 |
| ANEXOS .....  | 288 |

## **1. NATURALEZA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

### **1.1. Introducción: la gestión en la pequeña y mediana empresa, el crecimiento y la creación de empleo.**

Hemos iniciado este estudio con mucha ilusión y también con ambición. Pretendemos, nada más y nada menos, que informar y hacer reflexionar a los directores de pequeñas y medianas empresas de que *la mejora de la gestión* puede ayudar a que su organización optimice sus resultados y como consecuencia crezca y se consolide. Queremos darles un mensaje muy positivo, si acceden a considerar las reflexiones que aquí les presentamos y llevan algunas de ellas a la práctica, muy probablemente sus organizaciones mejorarán. ¡No es broma! Pero fundamentalmente, éste es un tema que depende de la actitud del lector.

¿Cuánto mejorarán? Dependen del estado en que se encuentren, de la intensidad con que crean lo que aquí les presentamos y también de otras muchas circunstancias, como son: el mercado, su situación financiera, la capacidad comercial, el interés por los procesos de innovación y de calidad, la formación y capacidad de sus directores, la posibilidad de disponer de personal cualificado, la utilización de las nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos productos, la suerte..., y un largo etc.

Al considerar todos estos factores, vemos que muchos no dependen de la dirección ni de los propietarios de la empresa y otros, sí. Los que si dependen de los dirigentes se pueden sintetizar muy brevemente: en *mejorar la gestión, que se concreta en ampliar los conocimientos sobre los nuevos sistemas de gestión y llevarlos a la práctica junto con su equipo*. Ponerse al día y, de esto trata este estudio.

Nuestro punto de partida es bien sencillo, pensamos que cualquier ser vivo, persona, planta, animal u organización, si está sano, funciona bien, es joven y..., pequeño o mediano, lo normal es que crezca. Si pensamos en una empresa en pérdidas es decir, con una cuenta de explotación negativa y poco control, lo lógico es que intente

reducir actividad, que trate de enderezarse y si no lo logra, antes o después cerrará, suele ser una cuestión de tiempo. “Torres más altas han caído”.

Por el contrario cuando una empresa funciona bien, está controlada y genera un beneficio creciente, lo normal, lo lógico es que se desarrolle más. Que amplíe su mercado o que se abra otros nuevos, que incorpore más personal, que incremente la actividad y en definitiva, que crezca. Cuando se hacen las cosas bien, antes o después llega la expansión. Es un tema de tiempo y un poco de suerte. Queremos colaborar en este segundo supuesto.

De esto trata este trabajo, de hacer las cosas bien. De facilitar nuevas ideas para algunos -quizás no para todos, pero si les hace reflexionar aunque estén oídas, ya estaría bien-, de explicar nuevos procedimientos de gestión que sin duda ayudarán a los directores de las pequeñas y medianas empresas a crecer y a consolidarse. Esto se logra casi siempre, si mejora la cuenta de explotación y si se está con buen ánimo, lo cuál suele ir unido. Una mejora sustancial de la gestión acostumbra a ser casi siempre causa del crecimiento o para muchos la principal causa de crecimiento.

El estudio tiene tres partes. En la primera tratamos de explicar que es una pyme en los tiempos actuales. Cuántas hay, cómo son, qué tipología tienen, cómo se gestionan, cómo está evolucionando el modo de dirigir las, por donde va el aire en otros lugares próximos a nuestro país. Intentando centrarnos -y de una otra manera dejarlo claro- en la importancia y necesidad de la estrategia para alcanzar el éxito. También se habla del crecimiento y de la generación de empleo. Se llega a definir un tipo de empresas, que llamamos las “*pymes de fuerte crecimiento*”, que son el tipo de pymes que realizan una gestión excelente, según se explica en el estudio y que sólo representan el 8% del total de las pequeñas y medianas empresas. Se da la circunstancia de que estas empresas, a pesar de ser tan pocas, crean el 45% del total empleo generado por nuestra sociedad cada año. Dato asombroso y espectacular. A estas empresas y a las que tienen la sana ambición de ser como ellas son a las que se

quiere dedicar este trabajo; pues seguro que le sacarán mucho partido y encontrarán en él recursos y ánimos.

En la segunda parte -con la mayor brevedad posible -exponemos en que consiste la Sociedad de la Información y como se crea valor en ella. Luego, entramos en la explicación de lo que es el Cuadro de Mando Integral -el Balanced Scorecard, de los profesores Kaplan y Norton-, un nuevo modelo de gestión estratégica de gran actualidad y muy novedoso para las pymes de nuestro país, especialmente interesante para las que quieren llegar a ser “ *pymes de fuerte crecimiento* ”.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta, probada con éxito en muchas grandes empresas y que empieza a llegar a las pequeñas y medianas. La novedad que aporta es que ayuda a formular y a implantar la estrategia haciendo entender muy bien a todos los colaboradores de la organización los procesos de creación de valor, involucrándoles en la tarea de transformar la estrategia en objetivos y enfocando el trabajo diario de cada uno con los resultados de explotación.

Es un tema de gran potencialidad y con un futuro prometedor. Si se realiza bien la implantación -la cuál va acompañada de una tecnología sencilla-, se tiene muchas posibilidades de mejorar la gestión y lograr éxitos importantes.

En el estudio veremos, los conceptos esenciales de esta metodología de gestión, luego volveremos a entrar en la estrategia con una visión más completa y práctica. Más tarde trataremos de especificar los pasos específicos para construir el Cuadro de Mando Integral en una pyme, analizando las diversas etapas e intentando simplificarlas lo más posible, sin perder su potencialidad. Incluimos como Anexos algunos cuestionarios, extraídos de una colección más amplia que hemos utilizado en trabajos de consultoría en algunas empresas y que pretenden, en este caso, que puedan ayudar a hacer un autodiagnóstico. Estos cuestionarios han sido cedidos por el Instituto de Estrategia, a quién agradecemos su permiso para utilizarlos en este Estudio. Más tarde se habla de tecnología procurando presentar los conceptos

sencillos para desmitificarlos. Por último se habla del mantenimiento del Cuadro de Mando Integral.

La tercera parte está dedicada a conclusiones muy prácticas sobre el Cuadro de Mando Integral intentando diferenciar las microempresas de las empresas medianas y pequeñas y al hacer esta distinción se pretende aumentar la comprensión de esta metodología de gestión.

## **1.2. Naturaleza de las pequeñas y medianas empresas**

### ***1.2.1. Las pymes en España***

Los datos más recientes, 1 de Enero 2003, indican que en España existen 2.813.159 empresas. Como sólo 5.046 empresas son grandes (empresas con más de 200 trabajadores según la clasificación del INE), esto sólo supone el 0,18% del total. El resto, 99,82% de las empresas, son pymes. Este indicador tan preciso tiene varios problemas. Un 99,82% de algo es prácticamente el 100%, por lo tanto no sirve para discriminar bien. Esto produce algunas confusiones, pero es práctico a efectos retóricos para quien utiliza estos datos. Se aplica para enfatizar la importancia de las pymes en las economías del mundo (este dato siempre pasa del 99,..% en todos los países, lo que le convierte en inútil a efectos comparativos).

La importancia de las pymes en la economía mundial ya prácticamente no la discute nadie. Demostrada su importancia, podemos explorar la utilidad de nuevas clasificaciones de pymes que reside en su capacidad para abrir la caja de pymes y posibilitar el análisis de diversas tipologías. El DIRCE, para sus efectos, lo hace muy bien.

***Directorio central de empresas (DIRCE) año 2003. Empresas por estrato de asalariados y condición jurídica. Unidades: Empresas***

|                                   | Total     | Sociedades anónimas | Sociedades de responsabilidad limitada | Personas físicas |
|-----------------------------------|-----------|---------------------|--|------------------|
| <b>Total</b>                      | 2.813.159 | 124.468             | 773.151                                | 1.694.543        |
| <b>Sin asalariados</b>            | 1.459.938 | 24.823              | 172.383                                | 1.173.421        |
| <b>De 1 a 2 asalariados</b>       | 760.515   | 21.616              | 268.191                                | 398.706          |
| <b>De 3 a 5 asalariados</b>       | 285.651   | 15.139              | 149.127                                | 91.215           |
| <b>De 6 a 9 asalariados</b>       | 136.679   | 14.862              | 86.507                                 | 22.553           |
| <b>De 10 a 19 asalariados</b>     | 93.823    | 18.109              | 59.667                                 | 7.244            |
| <b>De 20 a 49 asalariados</b>     | 51.619    | 17.254              | 28.151                                 | 1.404            |
| <b>De 50 a 99 asalariados</b>     | 13.486    | 6.272               | 5.625                                  | 0                |
| <b>De 100 a 199 asalariados</b>   | 6.402     | 3.378               | 2.251                                  | 0                |
| <b>De 200 a 499 asalariados</b>   | 3.540     | 2.031               | 1.031                                  | 0                |
| <b>De 500 a 999 asalariados</b>   | 878       | 587                 | 150                                    | 0                |
| <b>De 1000 a 4999 asalariados</b> | 550       | 337                 | 65                                     | 0                |
| <b>De 5000 o más asalariados</b>  | 78        | 60                  | 3                                      | 0                |

*Fuente: INE 2003*

**Número de empresas registradas. Datos comparativos al 1 de enero**

|                    | 1/1/2002         | 1/1/2003         | Variación (%) |
|--------------------|------------------|------------------|---------------|
| <b>TOTAL</b>       | <b>2.710.400</b> | <b>2.813.159</b> | <b>3,8</b>    |
| Industria          | 247.779          | 248.038          | 0,1           |
| Construcción       | 336.075          | 360.047          | 7,1           |
| Comercio           | 796.647          | 808.529          | 1,5           |
| Resto de Servicios | 1.329.899        | 1.396.545        | 5,0           |

Fuente: INE 2003

**Empresas activas por sector económico según intervalo de asalariados**

|                         | Total     | Industria | Construcción | Comercio | Resto de Servicios |
|-------------------------|-----------|-----------|--------------|----------|--------------------|
| TOTAL                   | 2.813.159 | 248.038   | 360.047      | 808.529  | 1.396.545          |
| Sin salarios            | 1.459.938 | 76.859    | 163.488      | 419.609  | 799.982            |
| De 1 a 2 asalariados    | 760.515   | 64.747    | 90.215       | 240.279  | 365.274            |
| De 3 a 5 asalariados    | 285.651   | 37.400    | 46.695       | 81.951   | 119.605            |
| De 6 a 9 asalariados    | 136.679   | 23.746    | 24.281       | 35.937   | 52.715             |
| De 10 a 19 asalariados  | 93.823    | 22.101    | 20.754       | 18.059   | 32.909             |
| De 20 o más asalariados | 76.553    | 23.185    | 14.614       | 12.694   | 26.060             |

Fuente: INE 2003

Nos aparecen todas las empresas españolas agrupadas según el número de asalariados. Este criterio es probablemente el más revelador y nos proporciona una elegante pirámide. Muchas pequeñas en la base; pocas y grandes en la cima. Es una pirámide aproximada de complejidad gerencial. Sencillez, poca complejidad, en la

base; muy compleja en la cima. Y es de interés fundamental para el objetivo de este estudio.

Construida la anterior pirámide -quizás, “cualquier persona”- se da cuenta inmediatamente de que falta algo, sobre todo si lo que se pretende es averiguar la contribución al empleo total del país que contribuyen los diversos escalones. Si todos los escalones los concentramos en tres, pequeñas empresas, medianas y grandes lo que se obtiene ya no es una pirámide sino algo parecido a la Torre Eiffel (y la plaza, donde se concentra todo el mundillo micropyme), con los volúmenes de sus tres tramos representando el empleo correspondiente. Esta torre está siempre sujeta a modificación, con buen número de ingenieros de empleo tratando de configurarla a su gusto.

Una extraordinaria labor ingenieril es llevada a cabo por los organismos gubernamentales de todo el mundo dedicados a la creación de empleo y promoción de pequeñas empresas. El objetivo básico es conseguir que el número de asalariados en la plaza aumente, incorporándolos de la fuerza laboral inactiva y que está fuera de este entorno. En la plaza se puede vivir bien, como la atestigua el gran número de profesionales y trabajadores en micro-pymes que ahí se ganan la vida. También se confía que una vez allí irán incorporándose a la torre haciendo esta más voluminosa. Éste -una buena Torre- es el objetivo final, alcanzado el cual gran número de empresas pequeñas, medianas y grandes dan empleo de calidad a la mayor parte de la fuerza laboral del país. Este paso facilita estos primeros movimientos.

Como esta Torre Eiffel es una torre intelectual, cada uno puede construirla a su gusto, explorar sus propiedades, para desarrollar luego las ideas que considere convenientes. La tesis fundamental de este estudio es que las dimensiones de la Torre y su capacidad de albergar empleo dependen en gran medida de las actividades de los que ya están en ella; empresas pequeñas, medianas y grandes. La actividad emprendedora de nuevo cuño y actividades de soporte y servicio en la plaza, son también fundamentales, pero con la división del trabajo que nos hemos

propuesto no podemos abarcarlas. Si estas empresas ya en la Torre se desarrollan bien a través de una mejor gestión -ya veremos qué podemos entender con esto- la estructura total adquirirá mejor porte y dimensión.

Una descripción de la Torre es lo primero que necesitamos. No pretendemos con nuestra clasificación una nueva tipología empresarial. Las que ya existen, bien utilizadas son útiles. El primer juicio demarcador a utilizar está claro: Qué es plaza y qué es Torre. Nuestro criterio aquí es el de complejidad gerencial de los negocios; en qué punto se produce un cambio en la manera de operar y en las necesidades de coordinación de las unidades económicas para que podamos hablar propiamente de empresas. Parece que más allá de cinco empleados la configuración de división del trabajo y necesidades de coordinación cambian. La evidencia mayoritariamente es anecdótica, experiencias que los empresarios comentan y que parece apoyan este punto de división. Pero ya existe algo de evidencia empírica recogida más detenidamente que corrobora esto. En un estudio muy cuidadoso de Håkan Ylinenpää y Lars Lassinantti (1999) en Suecia se aprecia claramente este corte según las experiencias de estudiantes que participaron en programas de formación en pymes.

Con este criterio -seis o más asalariados- existen en España 300.000 empresas con necesidades de gestión más avanzadas. Ya no son millones, pero son muchas. De estas, aproximadamente 50.000 emplean entre 20 y 50 asalariados, y otras 20.000 emplean entre 50 y 200 asalariados. Por encima quedan las 5000 empresas grandes que emplean más de 200 asalariados. Los números se van haciendo cada vez más compactos. Nuestro estudio está dirigido a ese número de 70.000 empresas españolas, todas con nombre y apellidos, de entre 20 y 200 asalariados -empresas pequeñas y medianas- que creemos configuran un colectivo ya más homogéneo de necesidades de gestión (ya veremos que, de todas formas, existen diferencias sustanciales entre las mismas).

Nuestra Torre queda, pues, configurada en sus tres pisos así: (en la Plaza están 2,5 millones de unidades económicas –algo menos de 1,5 millones de trabajadores

autónomos y algo más de un millón de micropymes en nuestra definición -1 a 5 asalariados).

- 1º 6-19 asalariados: 225.000 empresas ( minipymes, podríamos decir).
- 2º 20-199 asalariados: 70.000 empresas (empresas pequeñas y medianas en casi todas las clasificaciones).
- 3º Más de 200 asalariados: 5.000 empresas (empresas grandes).

Nos ha quedado una clasificación bastante similar a la de Cagliano et al (1999). No es difícil reconfigurar un poco los datos utilizando otros puntos de corte. A efectos de comparación de datos la Unión Europea utiliza el número de 250 para distinguir el tercer escalón del segundo, lo que tiene sus efectos, entre otras cosas, sobre las posibilidades de participar en programas de apoyo. Suele ser también esta la cifra más utilizada a la hora de realizar estudios dado que los datos entre países suelen ser más homogéneos. A nuestros efectos la diferencia no es muy relevante.

Dentro del colectivo de nuestro interés nos vamos a centrar fundamentalmente en el estudio de las empresas industriales. La importancia de la industria en el PIB de los países avanzados ha venido descendiendo en los pasados años a expensas de los servicios. Pero para nosotros la pyme industrial es un espécimen muy interesante. Comparativamente, las empresas industriales suelen ser más grandes que las de servicios y, normalmente, son empresas más complejas. La actividad innovadora en tecnología es más frecuente que se desarrolle en este colectivo que en otros. Y, en el caso de la pyme industrial española, existe una razón adicional. Creemos que es el tipo básico que puede definir a la empresa española. Existen unas 20.000 pymes industriales en España dentro del colectivo de 20-200 asalariados. Comparando la situación española con la de otros países en cierta forma similares se observa que el porcentaje de asalariados en la industria que trabajan en este tipo de empresa es muy superior en nuestro país. Lo vemos en el siguiente cuadro: los datos OCDE/Eurostat son de finales de los 90, pero la situación no ha cambiado.

**Empresas con más de 20 empleados**

| INDUSTRIA: EMPRESAS CON 20 O MÁS EMPLEADOS |                        |                |                      |
|--|------------------------|----------------|----------------------|
| Clase según tamaño                         | Nº de trabajadores 000 | Nº de empresas | % total trabajadores |
| <b>España</b>                              | 1.459                  | 18.811         | 100                  |
| 20-49                                      | 388                    | 13.255         | 27                   |
| 50-249                                     | 465                    | 4.750          | 32                   |
| 250-499                                    | 173                    | 500            | 12                   |
| 500 +                                      | 433                    | 307            | 30                   |
| <b>Reino Unido</b>                         | 3.609                  | 64.238         | 100                  |
| 20-49                                      | 408                    | 19.595         | 9                    |
| 50-249                                     | 954                    | 21.365         | 21                   |
| 250-499                                    | 507                    | 670            | 11                   |
| 500 +                                      | 1.739                  | 2.600          | 39                   |
| <b>Francia</b>                             | 3.180                  | 23.590         | 100                  |
| 20-49                                      | 435                    | 13.024         | 14                   |
| 50-249                                     | 884                    | 8.424          | 28                   |
| 250-499                                    | 410                    | 1.180          | 13                   |
| 500 +                                      | 1.450                  | 963            | 46                   |
| <b>Italia</b>                              | 3.629                  | 46.552         | 100                  |
| 20-49                                      | 983                    | 33.034         | 27                   |
| 50-249                                     | 1.004                  | 11.132         | 28                   |
| 250-499                                    | 519                    | 1.718          | 14                   |
| 500 +                                      | 1.123                  | 668            | 31                   |
| <b>Canadá</b>                              | 1.483                  | 60.059         | 100                  |
| 20-49                                      | 168                    | 36.568         | 11                   |
| 50-249                                     | 177                    | 12.349         | 12                   |
| 250-499                                    | 405                    | 9.024          | 27                   |
| 500 +                                      | 733                    | 2.118          | 49                   |

OECD/Base de datos Eurostat de estadísticas de PYMEs y \* Eurostat, Community Innovation Survey

La industria española es, a efectos de la gente que trabaja en ella, una industria de pequeñas y medianas empresas. En otros países predomina la empresa grande. Esto conforma una manera peculiar de cómo se realizan los negocios en España, que luego se traslada a otros sectores de actividad. Es un colectivo de empresas interesante y -pese a sus problemas- en general, exitoso. Ya ven, nosotros también utilizamos nuestros datos a efectos retóricos.

Alguna cosa más. La demografía empresarial es una ciencia compleja, muy compleja. Consiste en discernir cómo -utilizando nuestra metáfora Eiffel- las empresas entran o se forman en la plaza, pasan a la Torre y van subiendo por ella o se caen según aumentan o disminuyen su número de asalariados. Para ello se necesitan datos elaborados con el mayor esmero. Esto es crítico para gestionar (evaluando) lo positivo en los planes de promoción de empresas o entender la dinámica empresarial de un país. Como no podía ser menos, nos hacen falta indicadores reflejados en estadísticas.

En el cuadro siguiente aparecen algunos con los cuales podemos hacernos alguna pregunta ¿Quién creó más empleo en España entre los años 1988 y 2001? ¿Las pymes o las grandes?

**Media anual de crecimiento 1988-2001**

| País          | Valor Añadido |         | Empleo |         |
|---------------|---------------|---------|--------|---------|
|               | Pymes         | Grandes | Pymes  | Grandes |
| Austria       | 2,2           | 1,9     | 0,0    | 0,2     |
| Bélgica       | 1,9           | 2,2     | 0,2    | 0,0     |
| Dinamarca     | 2,6           | 2,8     | 0,1    | 0,2     |
| Finlandia     | -0,1          | 0,1     | -1,7   | -1,6    |
| Francia       | 1,3           | 2,4     | 0,3    | 0,7     |
| Alemania      | 2,5           | 3,2     | 0,3    | -0,3    |
| Grecia        | 3,3           | 2,3     | 2,1    | 1,0     |
| Irlanda       | 7,7           | 9,5     | 2,8    | 3,1     |
| Italia        | 1,3           | 1,3     | -0,3   | -0,4    |
| Luxemburgo    | 5,4           | 4,8     | 2,6    | 1,1     |
| Países Bajos  | 2,1           | 2,5     | 1,1    | 0,9     |
| Portugal      | 3,0           | 3,3     | 0,2    | 0,4     |
| España        | 2,7           | 2,9     | 1,2    | 1,3     |
| Suecia        | 1,6           | 0,8     | -1,2   | -1,4    |
| Reino Unido   | 2,4           | 2,3     | -0,1   | -0,9    |
| UNION EUROPEA | 2,0           | 2,5     | 0,3    | -0,1    |
| Islandia      | 1,6           | 0,0     | 1,3    | 0,5     |
| Noruega       | 3,2           | 3,9     | 1,5    | 1,5     |
| Suiza         | 1,6           | 1,7     | 0,4    | 0,1     |
| Países no UE  | 2,2           | 2,5     | 0,7    | 0,4     |
| EUROPA no UE  | 2,1           | 2,6     | 0,3    | -0,1    |

Fuente: Joint OECD/Eurostat database on SME statistics and \*: Eurostat, Community Innovation Survey

Respuestas: (se puede escoger)

- A.- No parece que las pymes lo hicieran tan bien en España como se pregona. Las empresas grandes crecieron porcentualmente un poco más.
- B.- Las pymes. Aunque su porcentaje de crecimiento fue menor, su participación en la masa laboral es mayor, luego el número total de empleos nuevos creados será mayor
- C.- Las estadísticas, como siempre, mienten. Vaya Vd. a saber.

Las tres respuestas pueden ser correctas. Esto da una idea. La cosa se complica cuando uno se informa que, en el periodo estudiado, más de 2000 empresas (en saldo neto) pasaron en España de ser pymes a ser grandes, y se llevaron con ellas a todos sus empleados en las siguientes estadísticas. ¡Deserción! Ya nos gustaría que esto se repitiera en los próximos años. Sería un indicador de la pujanza...de las pymes.

***Estructura de las empresas privadas (no agrarias) por países. 2000***

|               | Nº de empresas (miles) | Tamaño medio | Empresa dominante | Productividad <sup>1</sup> |         | Rentabilidad <sup>2</sup> |         |
|---------------|------------------------|--------------|-------------------|----------------------------|---------|---------------------------|---------|
|               |                        |              |                   | Pymes                      | Grandes | Pymes                     | Grandes |
| Austria       | 225                    | 10           | PME               | 78                         | 142     | -9                        | 10      |
| Bélgica       | 545                    | 6            | Micro             | 94                         | 114     | 16                        | -28     |
| Dinamarca     | 180                    | 9            | PME               | 85                         | 132     | -18                       | 25      |
| Finlandia     | 210                    | 6            | Grande            | 75                         | 136     | -19                       | 15      |
| Francia       | 2.490                  | 7            | Micro             | 68                         | 164     | -17                       | 15      |
| Alemania      | 3.550                  | 8            | Grande            | 101                        | 99      | -4                        | 5       |
| Grecia        | 800                    | 2            | Micro             | 96                         | 129     | -1                        | 3       |
| Irlanda       | 95                     | 10           | PME               | 47                         | 220     | 2                         | -1      |
| Italia        | 4.125                  | 3            | Micro             | 96                         | 129     | -1                        | 3       |
| Luxemburgo    | 20                     | 10           | PME               | 103                        | 93      | 2                         | -5      |
| Países Bajos  | 555                    | 10           | PME               | 103                        | 93      | 2                         | -5      |
| Portugal      | 685                    | 5            | PME               | 90                         | 117     | 1                         | -1      |
| España        | 2.700                  | 5            | PME               | 70                         | 218     | -6                        | 7       |
| Suecia        | 270                    | 8            | Grande            | 84                         | 126     | -5                        | 5       |
| Reino Unido   | 3.490                  | 6            | Grande            | 69                         | 138     | -11                       | 7       |
| UNIÓN EUROPEA | 19.930                 | 6            | Micro             | 78                         | 143     | -11                       | 12      |
| Islandia      | 25                     | 4            | Grande            | 23                         | 186     | -54                       | 8       |
| Liechtenstein | 3                      | 6            | Micro             | 89                         | 133     | 0                         | 0       |
| Noruega       | 175                    | 6            | PME               | 73                         | 164     | -12                       | 13      |
| Suiza         | 320                    | 8            | PME               | 72                         | 157     | -10                       | 9       |
| Países no UE  | 525                    | 7            | PME               | 68                         | 166     | -14                       | 12      |
| Europa -19    | 20.455                 | 6            | Micro             | 78                         | 144     | -11                       | 12      |

(1) *valor añadido por persona ocupada*

(2) *Diferencia entre el valor añadido y los costes laborales, como porcentaje del valor añadido*

### **1.3. Modelos normativos de gestión para pymes**

El planteamiento investigador que nos hemos planteado en la primera parte de este estudio es sencillo. Pretendemos averiguar qué modelos de gestión de pymes se recomiendan como los mejores -modelos normativos que deberían seguirse-. En definitiva, cómo debe gestionarse una pyme, sobre todo en sus aspectos estratégicos. Posteriormente, se compara la realidad de la gestión según se observa con los anteriores modelos normativos, se observan las diferencias, y -se espera- uno aprenda algo de todo ello.

Decir que pueda existir un modelo obligatorio -normativo- de gestión de pymes son palabras mayores. Si todas lo siguieran no se distinguirían lo suficiente para destacar unas de otras, erosionándose ventajas competitivas. En cualquier caso consideramos el ejercicio de utilidad: alcanzar la perfección no está al alcance de ninguno, por lo que siempre existirán grandes diferencias entre empresas. Y se pueden sacar algunas conclusiones.

No hemos encontrado muchos modelos normativos de gestión para pequeñas y medianas empresas. Los más comunes son los que pueden inferirse leyendo uno un manual de gestión de pymes. Los autores suelen pontificar sobre cómo deben hacerse las cosas. Más interesantes, si cabe, son los modelos que exponen las propiedades de pymes excelentes previamente identificadas. Se propone al resto de empresas compararse con las mismas mediante operaciones de “benchmarking” y similares. Veremos algunos.

La conclusión que uno obtiene es que la pyme moderna tiene que desarrollar cierta sofisticación estratégica, en la línea de las empresas grandes. Siempre se ha dicho que una pyme no es como una empresa grande, y mucha gente se ha quejado de la aplicación sin más a las pequeñas y medianas empresas de herramientas diseñadas para empresas grandes. Al faltar una teoría de gestión de pymes los asesores han venido utilizando los modelos que tenían a mano. Ahora ya disponen de algunos,

pero como estos nuevos modelos para pymes son muy parecidos a los empleados en empresas grandes alguno puede argumentar que el cambio es mínimo.

### ***1.3.1. La plataforma empresarial***

Miles de pequeñas empresas son creadas cada año en cualquier economía de cierto tamaño proporcionando nuevos empleos a gran parte de la fuerza laboral de un país. Desgraciadamente la mortandad entre pymes es muy elevada, desapareciendo gran número de las mismas. Tanta mortalidad empresarial sirve de base a descripciones desalentadoras, sobre todo referentes a la mortalidad de las empresas jóvenes. Así, se dice: cuatro de cada cinco empresas no llegan a los cinco años de existencia; el sesenta por ciento de las pymes creadas desaparecen... pongan los años que quieran, etc. Ser empresa pyme de nueva creación parece ser una apuesta al fracaso, al menos actuarialmente (En el siguiente recuadro se observa que, en realidad, el fenómeno no es tan preocupante ni desalentador). En realidad, es probable que el índice de fracasos en nuevas actividades emprendidas por empresas grandes sea superior.

• Las empresas tienen una menor probabilidad de consolidarse cuanto menor sea su tamaño inicial. Cuatro años después del nacimiento, sólo el 49,2% de las empresas que no tenían asalariados cuando fueron creadas permanece en activo. En el caso de las empresas que tenían entre 1 y 5 asalariados en el momento de su nacimiento, este porcentaje se eleva hasta el 62%, mientras que las empresas creadas con 6 o más asalariados alcanzan una supervivencia del 75% cuatro años después de su nacimiento.

La consolidación de las empresas industriales es relativamente más sencilla que la de las empresas de servicios y de construcción, pues las últimas experimentan mayores tasas de mortalidad infantil que las empresas industriales. Cuatro años después del nacimiento, el porcentaje de empresas que permanecía en activo era del 52% en los servicios y del 53% en la construcción, mientras que en las empresas industriales se alcanza una cifra de supervivencia muy superior, el 62%.

Consejo Superior de Cámaras: La Creación de Empresas en España.

La delicada situación de las pymes, empezando por sus primeros años, se traslada luego al conjunto de las pymes en general. La pyme, al ser pequeña por definición, es frágil y siempre parece estar un paso al borde del precipicio. No sorprende que los libros que se preocupan de ellas aportando consejos adopten títulos como "La Pequeña y Mediana Empresa: Gestión de su Supervivencia" (A.C.Hazel; A.S.Reid: Editorial Hispano Europea, 1980) y títulos similares. Tiene su lógica.

Por lo visto, el problema son los dos o tres primeros años. Se ha demostrado que las empresas que han tenido éxito en sobrevivir dos o tres años, y que han pasado por una serie de pasos cruciales, alcanzan una base sólida desde la cual pueden continuar su desarrollo (G. Hall, 1995). A esta base Gibb y Scott (1986) la denominan "base de desarrollo potencial" y se caracteriza por un desarrollo suficiente de recursos, experiencias, control, liderazgo e idea, que la empresa de nueva creación consigue alcanzar. Puede considerarse que una vez ha alcanzado este punto se ha conseguido cierta estabilidad para afrontar nuevos retos.

De todo lo anterior se desprende la utilidad que pueden prestar herramientas y esquemas conceptuales que ayuden a las pymes en sus primeros años de desarrollo, permitiendo con ello reducir los índices de fracaso. El modelo más sugerente y adecuado que conocemos en este campo es el desarrollado por Magnus Klofsten (Klofsten 1993; Davidsson y Klofsten 2003) y al que denomina "The Business Platform". El Sr Klofsten, Director del Centro de Innovación y Empresariado de la Universidad de Linköping en Suecia, ha venido desarrollando y utilizando con éxito su modelo en los últimos años y creemos que es de gran utilidad para los nuevos empresarios y asesores que ayuden a las empresas de nueva creación.

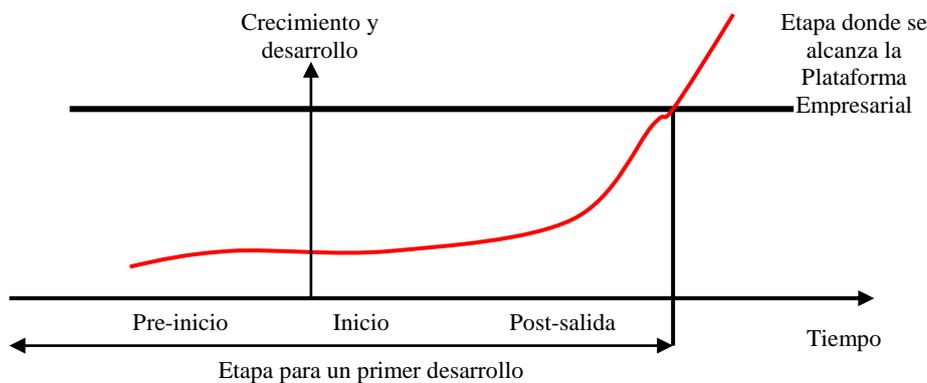
La tesis fundamental de su modelo -en base a datos similares a lo que hemos comentado- es que las empresas son muy vulnerables en su etapa inicial y que el riesgo de desaparecer del mercado está siempre presente. El éxito de la empresa se mediría por la eliminación de esta vulnerabilidad con medidas adoptadas en las primeras fases de desarrollo. Klofsten pretende no sólo diagnosticar las posibilidades de éxito de una empresa de nueva creación -lo que hacen muchos

modelos de características empresariales, etc- sino en detectar y poner remedio a las situaciones comprometidas.

Klofsten tiene en mente una mesa o plataforma con ocho patas que sostienen y garantizan la autonomía de la empresa en su proceso inicial de desarrollo. Si una empresa logra alargar las ocho patas más allá de un cierto nivel puede considerarse (y garantizarse) que la empresa ha alcanzado su "plataforma empresarial". En posición tan envidiable, puede considerarse como un hecho su longevidad futura y se posibilita la generación y uso de recursos con gran autonomía. Por el contrario, si alguna de las ocho patas sigue corta, el riesgo de desaparición continúa. Así que hay que construir patas. Klofsten no tiene un número de años en mente sobre lo que debe tardarse en construir la plataforma; pueden ser tres o cuatro años, pero pueden ser bastantes más. Muchas empresas perduran durante un buen número de años sin haber alcanzado tal situación, siempre con el riesgo de desaparecer de un momento a otro.

Estas ocho patas (o columnas) que ha identificado Klofsten (a través de la lectura de la literatura empresarial y sus propias precisiones) son: la idea del negocio, el producto, el mercado, la organización, experiencia del equipo clave, motivación y empuje del equipo clave, relaciones con los consumidores, relaciones con terceras partes. Pretende así un análisis conjunto y completo al nivel de empresa en su fase inicial de desarrollo. Un análisis gráfico del proceso de desarrollo sería el siguiente:

### ***Análisis Gráfico de proceso de desarrollo empresarial***



¿Cómo sabemos que nivel hemos alcanzado en cada pata-dimensión? La fundamental aportación de Klofsten, aparte de la identificación de estas ocho variables clave, es su operacionalización. En primer lugar, precisa los ocho puntos como sigue:

### ***Columnas o patas de la plataforma empresarial***

| <b>Columnas</b>  | <b>Mínimo nivel a obtener</b>  |
|--|--|
| 1. Formulación y clarificación de la idea del negocio. | La idea de debe quedar muy clara; de tal manera que el especial know-how o saber hacer que hace posible el desarrollo comercial, quede convenientemente entendido y pueda ser comunicado externa e internamente.   |
| 2. Desarrollo hasta un producto terminado              | Una vez que el producto está disponible, debe ser aceptado por uno o más clientes de referencia. La empresa probará así, que es capaz de satisfacer necesidades y gustos del mercado.  |
| 3. Definición del mercado                              | La compañía debe definir un mercado que sea lo suficientemente grande y fructífero para asegurar su propia supervivencia.  |
| 4. Desarrollo de una organización operacional          | El desarrollo de las operaciones de un negocio requiere la existencia de una estructura organizacional que facilite la coordinación funcional. Esta estructura deberá aprovechar la flexibilidad e innovación inherente de la empresa, y debe ser razonablemente efectiva, manteniendo la coordinación interna y el desarrollo de relaciones externas. |
| 5. Competencias de los miembros clave del equipo.      | Una empresa debe tener competencias tecnológicas y comerciales para desarrollar sus productos y su mercado. Es crucial tener acceso a conocimiento experto para resolver los verdaderos problemas de la empresa.   |
| 6. Compromiso y motivación del equipo clave.           |  |
| 7. Relaciones con el cliente                           |  |
| 8. Otras relaciones                                    |  |

**Fuente:** *Klofsten*

Un requisito básico para el desarrollo de la actividad, es que al menos una persona debe estar altamente motivada y que el resto de las personas clave del equipo estén comprometidas con la idea del negocio.

La base de clientes debe ser cualitativa y cuantitativamente suficiente como para generar ingresos y rentas operativas. La empresa puede necesitar alguna vez de

capital adicional, de habilidades gerenciales y/o operativas; estas relaciones complementan las relaciones con el cliente.

La forma de evaluar el nivel alcanzado en cada dimensión es por medio de la aplicación a la empresa a modo de diagnóstico el siguiente cuestionario, cuestionario que Klofsten ha ido perfeccionando y del que ha demostrado su utilidad. Reproducimos aquí, y para dar una idea del cuestionario, las indicaciones para la primera pata: Idea de negocio.

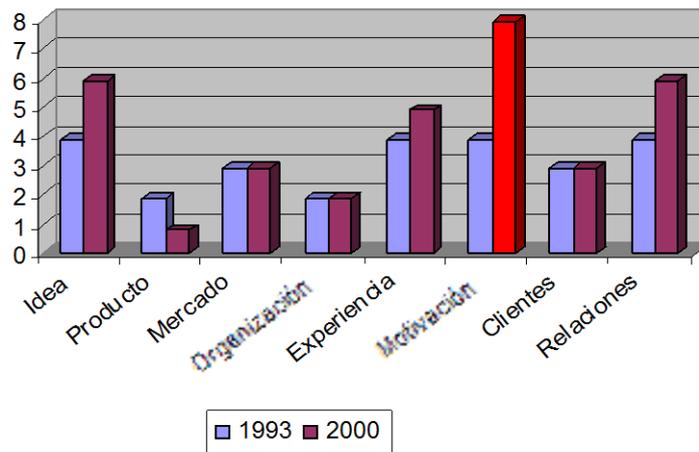
Analizada la pyme de esta manera se pueden identificar claramente las áreas en las que se requiere mejora. De una manera sencilla se establecen objetivos claros, se pueden proponer indicadores (casi siempre el mismo objetivo describe el indicador, aunque puede haber variaciones) y se puede ver su evolución.

### ***Evaluación del nivel alcanzado***

| <b>BAJO (1)</b>   | <b>ALTO (5)</b>  |
|---|--|
| Idea de negocio<br>- La idea sobre la que deberían basarse las operaciones de la empresa no está particularmente especificada.<br>- Dentro de la empresa existe una falta de claridad acerca de que ideas deberían perseguirse.<br>- No queda totalmente aclarado qué tipo de necesidad y/o cliente debe satisfacer la empresa. | - Todo el mundo en la empresa conoce claramente qué ideas se deben priorizar.<br>- Existe una muy clara idea especificada sobre la que las operaciones de la empresa deberían basarse.<br>- Quedan completamente claras qué necesidades, para cada tipo de cliente, puede satisfacer la empresa. |

Una aplicación sencilla e instructiva de todo esto puede verse con la ayuda del siguiente gráfico, que describe una pyme en dos periodos de tiempo. Con limitada imaginación se puede contar una historia de la situación de esta empresa.

**Comparación en dos periodos de tiempo de columnas en una pyme**



Fuente: Brillois

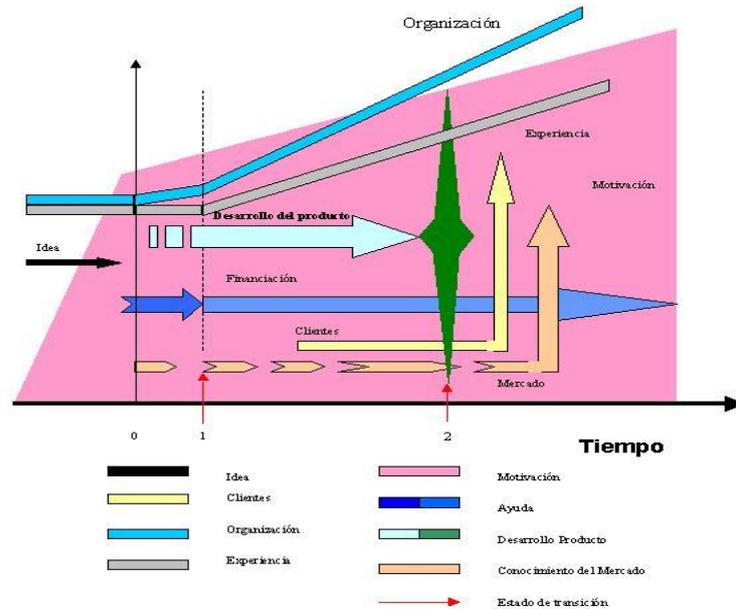
Es una pyme que no sabemos que hace, pero de la que sabemos bastantes cosas de interés. En primer lugar, sabemos que su situación es incierta. Puede desaparecer en cualquier momento (no exactamente como veremos, pero su riesgo es alto) pues no ha alcanzado su Plataforma (la pata de producto y la de organización son muy bajas; la de mercado y clientes son insuficientes también -calibrado a nivel 4 como mínimo a obtener). Es una empresa que lleva varios años en funcionamiento y a la que parece le han ocurrido acontecimientos raros. La bajada de puntuación en producto es rara. Eso sí, motivación, idea y buenas relaciones parece que tienen en abundancia.

Nuestra opinión es que se trata de una empresa que sobrevive porque están desarrollando una buena idea que les ilusiona y cuentan con apoyos externos (financieros?, por eso igual no desaparecen mañana) que les mantienen con vida. El negocio anterior -cualquiera que sea- lo tienen abandonado. Así que tienen que sacar el producto al mercado. Si lo logran, probablemente tengan mucho éxito. Si no, desaparecerán. Con el producto desarrollado tendrán que mejorar la organización, el mercado y los clientes. En ese momento podrán considerarse una empresa con estabilidad.

Como las patas hay que ir construyéndolas hasta alcanzar un nivel adecuado ¿hay alguna secuencia correcta que nos oriente dónde ir realizando esfuerzos de mejora?

En "Successful Start-ups & Key Success Factors. A study of the Fast Growing Firms" Bertrand Brillois ofrece el siguiente gráfico orientativo.

**Factores de Crecimiento –gráfico orientativo–**



Fuente: Brillois

Una breve descripción del desarrollo de cada etapa puede derivarse del mismo. La idea y una alta motivación se necesitan desde el comienzo. Las ayudas financieras permiten al empresario iniciar la empresa y mejorar el desarrollo del producto. Con un producto terminado se incrementará el número de potenciales clientes, con cuyas relaciones mejorará el conocimiento del mercado. La organización y el nivel de experiencia normalmente se incrementarán con el desarrollo de la empresa.

### 1.3.2. Modelo EFQM de Excelencia para pymes de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

Uno de los modelos más completo que hemos investigado sobre como las pymes deben gestionarse es el modelo EFQM de Excelencia para pymes. Creemos que, junto a los

modelos de gestión del rendimiento -Cuadro de Mando Integral y derivaciones, que serán objeto de detallado estudio en la segunda parte de este documento- es el modelo más exigente y ambicioso de los que se han creado a tal efecto.

Es imposible en breve espacio ofrecer una descripción detallada del mismo. La European Foundation for Quality Management EFQM proporciona en su página WEB abundante información sobre el mismo que puede ser de gran utilidad para las empresas que deseen profundizar en las posibilidades de aplicación.

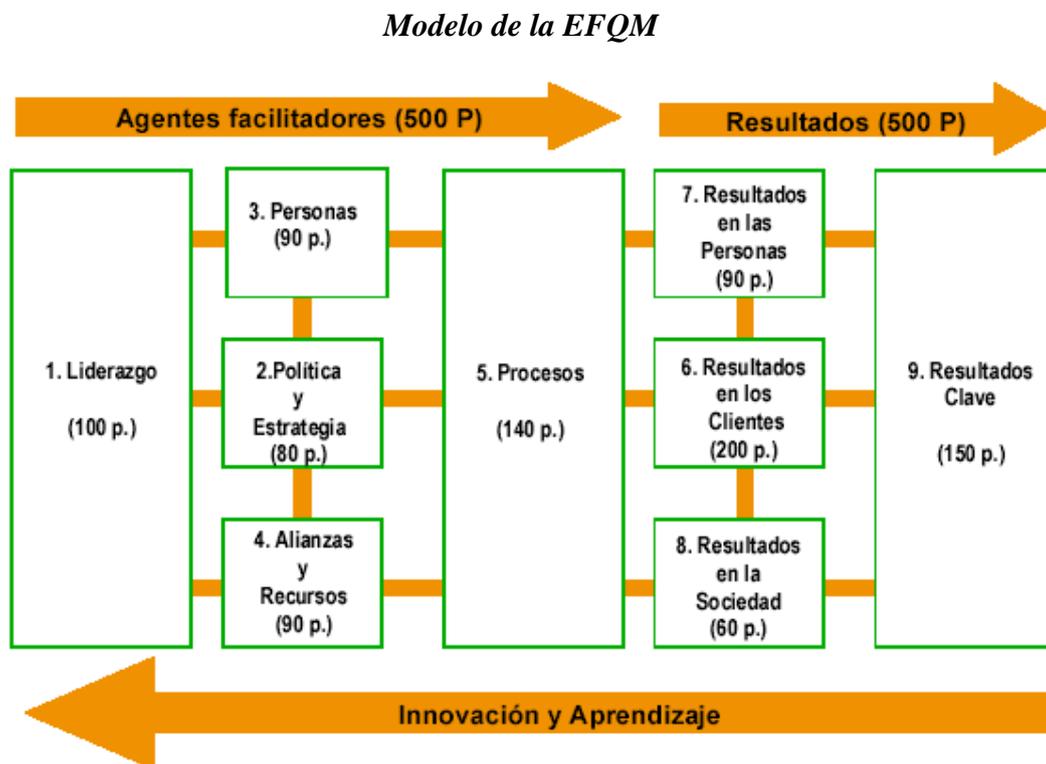
En 1988, catorce empresas europeas, líderes de distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (E.F.Q.M.) En la actualidad cuenta con más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios.

La EFQM. tiene como objetivo potenciar la posición de las empresas europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, (EOQ).

A pesar del poco tiempo que ha pasado desde la creación del Premio Europeo a la Calidad, muchas empresas del continente están tomando el Modelo Europeo como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión y resultados. Desde la aparición del Modelo Europeo para pymes la utilización del mismo está creciendo vertiginosamente, dando una ventaja competitiva a muchas pequeñas y medianas empresas europeas.

El modelo es un desarrollo realizado por los expertos en calidad, avanzando un paso más sobre los modelos de certificación ISO y similares. En general, las empresas ya certificadas en calidad (ISO) pueden aproximarse al modelo de excelencia con ciertas ventajas al contar con experiencia. Pero el modelo de excelencia es más gerencial que operativo y puede ponerse en práctica por empresas no certificadas, lo

que le confiere utilidad adicional. La Figura siguiente muestra la representación gráfica del modelo de la EFQM.



Fuente: EFQM

Se contemplan nueve criterios, más subcriterios y áreas a considerar para una gestión excelente o de Calidad Total:

- Cinco criterios son "Agentes Facilitadores": lo que la empresa hace.
- Cuatro criterios son "Resultados": lo que la empresa logra como consecuencia de la gestión de los Agentes Facilitadores.

La interpretación de esta figura es como sigue: Los resultados en los clientes, resultados en las personas (empleados) y resultados en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que a través de unos procesos establecidos conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la Organización.

**Esquema del contenido del modelo EFQM**

| <b>AGENTES FACILITADORES</b>               |  |
|--|--|
| <b>1. LIDERAZGO</b>                        |  |
| 1a   | Directivos comprometidos con la Gestión de Calidad Total.  |
| 1b   | Los directivos dirigen activamente la mejora dentro de la empresa y se implican con los clientes, proveedores y otras organizaciones externas.       |
| <b>2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>       |  |
| 2a   | Formular la estrategia y los planes basados en información relevante y completa.   |
| 2b   | Comunicación e implantación de estrategia y planes.  |
| 2c   | Actualización y mejora de estrategia y planes.   |
| <b>3. GESTIÓN DEL PERSONAL</b>             |  |
| 3a   | Desarrollo y revisión de planes para el personal.  |
| 3b   | Asegurar la implicación y asunción de responsabilidad de los empleados.  |
| <b>4. ALIANZAS Y RECURSOS</b>              |  |
| 4a   | Gestión de los recursos financieros.   |
| 4b   | Gestión de los recursos de información.  |
| 4c   | Gestión de los proveedores y materiales.   |
| 4d   | Gestión de otros recursos.   |
| <b>5. SISTEMA DE LA CALIDAD Y PROCESOS</b> |  |
| 5a   | Orientación al cliente.  |
| 5b   | Gestión del Sistema de la Calidad.   |
| 5c   | Gestión de los procesos clave para la generación de productos y servicios.   |
| 5d   | Gestión del proceso de mejora continua.  |
| <b>RESULTADOS</b>                          |  |
| <b>6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>         |  |
| 6a   | Resultados de la percepción del cliente:<br>La imagen general.<br>Productos y servicios.<br>Ventas y servicios posventa.<br>Lealtad de los clientes. |
| 6b   | Indicadores de satisfacción de los clientes.   |
| <b>7. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>        |  |
| 7a   | Resultados de la percepción del personal:<br>Motivación.<br>Satisfacción.  |
| 7b   | Indicadores de satisfacción del personal.  |
| <b>8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>           |  |
| 8a   | Resultados del impacto en la comunidad:<br>Medio ambiente.<br>Prevención de riesgos.<br>Implicación activa en la comunidad.                          |
| <b>9. RESULTADOS EMPRESARIALES</b>         |  |
| 9a   | Resultados financieros.  |
| 9b   | Indicadores de la actuación de la empresa.   |

*Fuente: EFQM*

Puede apreciarse en el anterior esquema lo completo del modelo y la importancia dada a los aspectos de medición de una serie de variables.

Para su aplicación práctica suele partirse de una autoevaluación que la empresa realiza. La European Foundation for Quality Management (EFQM) define la autoevaluación como “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia”. Así, la autoevaluación es un ejercicio mediante el cual la organización se compara frente a un modelo de excelencia. Puede identificar así áreas de mejora. El modelo provee marcadores de evaluación -puntos- en las diversas áreas. Su desglose actual se puede ver en la figura anterior. La comparación se hace con una base de datos de modelos de excelencia puesta al día con los datos suministrados por empresas que han accedido a los Premios Europeos de Calidad para pymes.

Subsiguientes evaluaciones permiten a la empresa cerciorarse de que va en la dirección correcta según va obteniendo mejores puntuaciones en los procesos de autoevaluación.

El modelo contempla una serie de actuaciones en pos de la Excelencia basados en un esquema de mejora continua conocido por sus siglas REDER (RADAR en inglés) y basado en el conocido ciclo de mejora: Plan-Do-Check-Act:

**R**esultados (**R**esults),  
**E**nfoque (**A**pproach),  
**D**espliegue (**D**eployment),  
**E**valuación (**A**ssessment) y  
**R**evisión (**R**eview).

En forma esquemática esto sería: Determinar los **R**esultados que se quieren lograr y los **E**nfoques que nos lleven a obtener los resultados. **D**esplegar los enfoques para una completa implantación de los mismos. **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados e identificar planes de mejora.

Pocas pymes son conscientes de la existencia de esta herramienta según parece. A modo de ejemplo, la empresa GOA que comercializa un programa informático para ayuda en la implantación del modelo nos cuenta los resultados de un estudio realizado en 2000 para estimar la viabilidad comercial de su herramienta.

### Arquitectura de aplicación GOA y su enlace con el modelo EFQM

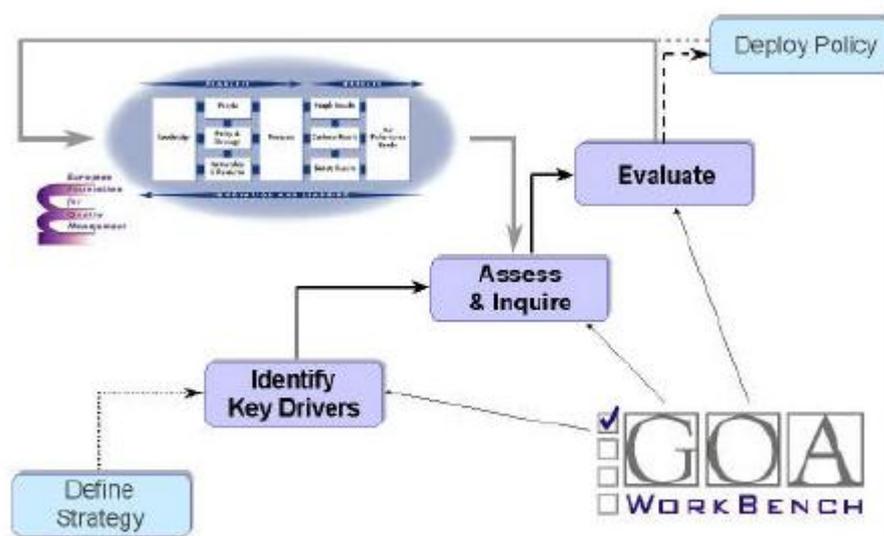


Figure 4: GOA Application Architecture and link to the EFQM Model.

Fuente: GOA

Pocas pymes europeas en esa fecha, se desprende del estudio, conocían o seguían un modelo de excelencia. El País Vasco parecía ser una excepción en esto, con gran número de pymes siguiendo esta línea. Una de las conclusiones, que concuerda con nuestra apreciación, es que muchas pymes tienen alta conciencia de los temas de calidad pese a no estar certificadas (ISO) y que encontraban el modelo EFQM de excelencia más sencillo y útil que las tradicionales certificaciones. Esto último es importante. Las pymes tienen que evaluar lo adecuado de las herramientas que usan teniendo especial cuidado en la sencillez de las mismas y sus necesidades objetivas. El modelo EFQM es complejo, pero NO tan complejo. Y puede usarse como una herramienta flexible. Creemos que su uso se irá expandiendo.

### ***1.3.3. Modelos implícitos derivados de la gestión del conocimiento explícito en pymes***

La gestión del conocimiento en las empresas es una de las áreas que está recibiendo en la actualidad más atención por parte de investigadores y directivos de empresas. Una de las clasificaciones del conocimiento más utilizada es la que distingue el conocimiento explícito del tácito.

Mercader et al (*XI Congreso Nacional de ACEDE*) definen el conocimiento explícito como sigue: “El conocimiento explícito organizativo es *aquel conocimiento residente en la organización, fruto de un proceso de aprendizaje organizativo o proceso de hacer explícito el conocimiento tácito que puede ser compartido por miembros de la organización y/o por agentes que interactúan con la organización, ya que se encuentra materializado en soportes de fácil acceso al estar expresado en documentos, bases de datos, informes, documentos, fórmulas científicas y/o procedimientos codificados las propias tecnologías, productos y/o servicios de la organización*”.

La generación de conocimiento explícito en cualquier organización puede organizarse en varios niveles. A un primer nivel simplificado esto puede servir para no perder tres días investigando lo que nuestro compañero del despacho de al lado ya sabe. A todos nos ocurre. Es la aplicación a nivel organizativo del comentario “si sólo supiéramos lo que sabemos”.

Las empresas bien gestionadas deben gestionar el conocimiento: Premisa general. El conocimiento explícito debe formalizarse: Premisa también general. En el artículo de Mercader et al. antes citado se nos ofrece la siguiente lista de medios para conseguir este objetivo y se investiga el grado en que tal objetivo se está cumpliendo en las pymes españolas.

### **Medios de formalización del conocimiento explícito**

1. Definición formal del organigrama en la empresa.
2. Manual escrito de las actividades y tareas a realizar en cada puesto de trabajo.
3. Uso de información derivada de los controles de calidad, producción y de procesos en general para crear normas de funcionamiento interno.
4. Elaboración de un plan estratégico en la organización.
5. Existencia de acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas.
6. Planificación formal de producción, incluyendo necesidades de materias primas, componentes y necesidad de capacidad de producción.
7. Planos de diseño y despiece de sus productos.
8. Herramientas de gestión de calidad, tendentes a disminuir la variabilidad de sus procesos.
9. Descripciones escritas de los procesos productivos.
10. Sistemas de gestión de inventarios tendentes a minimizarlos.
11. Certificación por alguna norma de la serie ISO 9000.
12. Certificación por las normas ISO 14000.
13. Análisis formal de mercado que considere: tamaño, tendencia de crecimiento, distribución geográfica, segmentación, canales de distribución y competencia.
14. Disposición de un plan formal de Marketing.
15. Proceso definido de reclutamiento y selección de personal.
16. Sistema de evaluación del rendimiento de los trabajadores y se remunera en función de él.
17. Un plan de formación detallado.
18. Análisis del balance y la cuenta de resultados: ratios, estados de origen y aplicación de fondos, etc.
19. Sistema de recogida de sugerencias de los empleados para mejoras en los procesos.
20. Previsión de las necesidades de inversión y financiación a un plazo superior al año.
21. Seguimiento y control del presupuesto de tesorería.

### **Instrumentos que facilitan el conocimiento explícito**

1. Aplicaciones informáticas de bases de datos (clientes, proveedores, artículos, otros).
2. Acceso informático con proveedores para compartir información.
3. Intercambio electrónico de datos con proveedores.
4. Sistemas de trabajo en grupo que permitan compartir datos o información entre directivos o personal de la empresa mediante redes de ordenadores.
5. Acceso a información externa a través de Internet.

De todo lo anterior las pymes españolas realizan la mitad, más o menos. No parece poco. Más, como era de esperar, en las pymes más grandes; menos en las más pequeñas.

Si a todo esto lo hemos denominado un modelo implícito en el título del subcapítulo es porque es -si uno se fija un poco- un modelo casi completo de cómo debe dirigirse una empresa. Todo eso debe hacerse para alcanzar un estado más o menos ideal. Y es, otra vez, lo que los modelos normativos que ya hemos analizado vienen indicando.

El tono de las recomendaciones tiene asimismo el mismo carácter formal de los modelos normativos: “Los indicadores de formalización del conocimiento recogen los documentos y prácticas permitiendo difundir, analizar, compartir e incrementar los conocimientos dentro de la organización e incluso a nivel interorganizativo. Para que la formalización del conocimiento se desarrolle con eficacia y eficiencia, es necesario que las organizaciones dispongan y utilicen los instrumentos adecuados a tal fin. Una vez expuesta la necesidad de un índice de conocimiento explícito, se define el como un indicador cuantitativo *que permite medir el nivel de conocimiento explícito de cada organización teniendo en cuenta el número de documentos y prácticas utilizadas para formalizar el conocimiento y los instrumentos necesarios para explicitar de dicho conocimiento*”.

Las pymes europeas con premios EFQM que hemos comentado seguro que puntúan alto en los índices de conocimiento explícito.

#### ***1.3.4. Sistemas ERP para pymes***

Un creciente número de pymes están sustituyendo su software básico contable a software ERP (Enterprise Resource Planning). Y eso que tan sólo hace diez años muy pocos fabricantes con menos de 100 empleados consideraban la posibilidad de implementar un sistema MRPII (el ERP de entonces) debido a su coste y, en menor medida, a que las exigencias de gestión eran menores. Sobrevivían con métodos manuales. Las cosas han cambiado mucho. Es difícil hacer una estimación del número de empresas de más de 30-50 empleados que cuentan con la herramienta. Pero son muchas. En las empresas industriales lo vemos por todas partes. En muchos países europeos el grado de implantación ya supera en sectores el 50%. Se ha democratizado, pues, mucho. La razón básica es que su coste ha disminuido. Gran número de empresas desarrolladoras de estos sistemas compiten entre sí. Incluso los grandes del sector, que básicamente se centraban en suministrar a clientes importantes, ofrecen paquetes para pymes.

Un ERP puede hacer casi de todo. Cómo se instalan por módulos, a más módulos, más integración. Las pymes suelen instalar los módulos de utilidad más inmediata y después van añadiendo según capacidad y necesidades. Las aventuras y desventuras que conlleva su implantación forman parte del folklore empresarial. Pero no es esto en lo que queremos centrarnos; toda pyme avanzada tendrá (necesitará) un sistema funcionando a satisfacción en un futuro. Porque los ERPs de las empresas deberán estar interconectados con los de los clientes y suministradores. El efecto red es imparable.

Lo que queremos comentar es que un ERP es un modelo (oculto) normativo de gestión. Dice cómo deben hacerse las cosas. Por eso los incluimos en este

subcapítulo junto a los otros modelos. Todo suministrador de software dirá que el sistema es adaptable a los clientes. Pero el grado es más limitado de lo que parece. Los ERP incorporan toda una batería de supuestos implícitos de prácticas de gestión (hasta le dicen a que pasos a seguir para contratar un almacenero – esto se puede cambiar). Son prácticas modernas que una pyme convencional no sigue en su operativa tradicional. De ahí que cuando se implanta un artefacto de estos la empresa tiene que cambiar la manera de hacer las cosas (para hacerlo más moderno a esto se le llama reingeniería de procesos). Hecho con sabiduría, el cambio suele ser a mejor (pero hay que tener mucho cuidado, sobre todo en una pyme, en el área de control de gestión de costes).

Los ERP se han centrado básicamente en facilitar la gestión operativa, pero están mejorando. En tono con la importancia acordada a los sistemas de medición del rendimiento que hemos comentado, y su función vital para la gestión estratégica en la empresa moderna, se les está poniendo un gorro. Por encima (jerarquía de información) del sistema ERP les están implantando un sistema de medición del rendimiento; básicamente un cuadro de mando integral. Para terminar el proceso, y teniendo en cuenta que un Cuadro de Mando de última tecnología incorpora supuestos causales específicos, el sistema en completo se ve completado con una herramienta analítica: un programa de dinámica de sistemas. Estos programas pueden simular nuestra empresa en los diversos escenarios que queramos contemplar; un poco como en el Business Game que los estudiantes de un MBA practican. Sólo que aquí, el juego (los parámetros de mismo) lo diseñamos nosotros, con los datos que consideramos reflejan la realidad de nuestra empresa.

### Operatividad de un ERP



*Fuente: SAP*

Hace ya cuarenta años que este sistema ideal podía concebirse. Este plazo de tiempo es el que ha llevado reunir las herramientas necesarias para hacerlo posible. Pero ya está. Es el Fin de la Historia de los sistemas de gestión. Por encima, ya no hay nada. Sólo la habilidad de los directivos en sacar partido de todo ello.

El resultado es una sala como la que aparece en el anterior dibujo que hemos tomado de un suministrador de estos sistemas. Un grupo de directivos pilotan el avión empresarial. Comparten el estado de situación y pueden simular diversas estrategias.

Las empresas grandes son las que primero se aprovechan de estos adelantos, pero no hay ninguna razón (salvo las de siempre) por la que una pyme no pueda tener lo mismo en un plazo reducido de tiempo. No es tan complicado. En realidad las pymes lo tienen más sencillo. No necesitan tanta pantalla. En pocos años serán herramienta generalizada en muchas pymes.

### ***1.3.5. Las enseñanzas y aportaciones de los manuales de "Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa"***

Hemos venido analizando diversos aspectos -y el contenido práctico- de modelos (teóricos) al día sobre lo que debe ser la gestión moderna de una pyme centrados, sobre todo, en los aspectos más estratégicos de la misma. Es lógico pensar que los libros y manuales que se han escrito sobre cómo gestionar una pyme contengan indicaciones valiosas en esta línea.

La literatura existente es muy extensa, con cierto grado de homogeneidad –eso nos parece- según la fecha en que fueron escritos. Hemos seleccionado tres libros editados en diferentes épocas que permiten formarnos una opinión de cómo ha ido cambiando el enfoque: *La Pequeña y Mediana Empresa: Gestión de su Supervivencia* (A. C. Hazle; A. S. Reid 1980 Editorial Hispano Europea, Colección Esade); *Cómo Mejorar la Gestión de una pyme* (Arthur Andersen 1991 Expansión); *The Essential Guide to Managing Small Business Growth* (Peter Wilson; Sue Bates 2003 Wiley) – La Guía Esencial para la Gestión del Crecimiento de una Pequeña Empresa).

Ya simplemente los títulos son reveladores de cierto cambio de enfoque en el tratamiento que se les da a las pymes. Allá por los 70, la preocupación fundamental de estos libros era que las pymes no murieran. Al borde siempre de la extinción se les daban consejos útiles que impidieran tan fatal desenlace. “Lograr la supervivencia de las pequeñas empresas resulta, pues, cada vez más difícil...” leemos (1980). Son libros muy útiles y con una frescura practicota que se echa en falta en los manuales actuales. Hay que reconocer que tuvieron éxito en su empeño; con su ayuda, las pymes no murieron.

A finales de los ochenta, las pymes -más o menos es la idea- estaban ahí para quedarse; parte del decorado general empresarial, y -como toda empresa- susceptible de mejora en la gestión. Los manuales se vuelven serios y empiezan a

incorporar aspectos que sólo se encontraban en los libros de gestión (para empresas grandes); esto es especialmente claro en nuestro libro de referencia, no muy sorprendente teniendo en cuenta sus autores. Se hace hincapié en el pensamiento estratégico, la planificación financiera, obsesión por el cliente, calidad, gestión de la producción, sistemas de información para la dirección, negocios internacionales, Etc.

Mejoradas en su gestión, las pymes están ahora camino de crecer. Prácticamente no se concibe una pyme -en los nuevos manuales- que no tenga otro destino. La idea general es crecer o morir. Es un proceso complicado, se observa -se lee- (y lo es), para lo que se requiere de un montón de nuevas habilidades individuales y colectivas. Todo ello hay que realizarlo con celo misionero (hay que formular una misión), lo que nos guiará en la formulación de estrategias competitivas ganadoras, al mismo tiempo que se desarrollan procesos de gestión que hacen uso de las nuevas tecnologías.

Una cosa permanece constante a lo largo del periodo estudiado. Los manuales para pymes son, como las pymes, pequeños: allá por las 250 páginas; lo que supone un considerable ahorro de papel comparado con los manuales de 700 páginas de los manuales de Gestión o Administración a secas. Esta similitud en tamaño puede ocultar el profundo cambio observado en el tono de los libros y su contenido. Actualmente los manuales de pymes son una versión a escala reducida (3 en 1) de un libro moderno de gestión de empresas. Lo tienen todo, un poco condensado. Y podrían sustituir ventajosamente a los anteriores como libro de texto en muchos programas avanzados que de gestión se ofrecen.

Como el pasado no nos interesa mucho vamos a centrarnos en ver que se nos dice sobre la gestión de pymes (en perpetuo crecimiento) para este siglo XXI. Tras una introducción nos encontramos con la estrategia general de la empresa y cómo formularla. Para ello se utilizan las herramientas más modernas. Como sugerencias

para lectura adicional se indican Porter (1980), Johnson y Scholes (1999) y Hamel y Prahalad (1994), con lo que todo queda más o menos claro.

La estrategia de marketing viene a continuación (idealmente, sería Kotler en concentrado). Tras estos pasos previos aprendemos a organizarnos –teoría de la organización-, organización matricial incluida.

Parte importante de la gestión moderna es lo relacionado con los recursos humanos, dirección de equipos, liderazgo, cultura empresarial, creatividad y cambio. Esto queda enfatizado en los nuevos manuales adecuadamente, tras lo cual se nos introduce en los más numéricos capítulos sobre gestión financiera. Siempre ha sido difícil explicar estos temas en pocas páginas, y más difícil el que el lector lo entienda, pero el intento no puede eludirse. Se explican a continuación los Sistemas de Información para la Dirección y se termina con una muy acertada recapitulación sobre planificar para el futuro -proceso giratorio que, con lo aprendido, quedará claro-; y se nos advierte de algunos peligros en nuestro camino ascendente.

Las anteriores líneas se han escrito en tono ligero y algo escéptico; quizás podamos hacer algo para remediarlo: ya nos gustaría a nosotros haber escrito ese libro (Wilson y Bates).

¿Cuál es la conclusión que se puede sacar de todo ello? Una muy clara: los escritores de libros modernos sobre gestión de pymes subscriben los modelos normativos de gestión que hemos venido revisando. Era casi de esperar. El corolario es así mismo muy importante: la pyme moderna tiene que desarrollar lo que podríamos denominar sofisticación estratégica. Esto es ya ineludible. Cómo veremos en los siguientes capítulos, bastantes ya lo hacen.

### ***1.3.6. “El Otro Modelo” normativo de gestión de pymes. El empresario emprendedor***

Desde siempre el pensamiento estratégico empresarial ha reconocido la existencia de dos aspectos fundamentales de los negocios. Lo que podríamos denominar gestión emprendedora y gestión administrativa respectivamente. Todas las empresas pretenden afanarse en ambas tareas. La disciplina de la gestión estratégica -los modelos normativos que hemos venido analizando- pretende integrar ambas. Existen muy buenos argumentos para dudar que lo haya conseguido. Puede ponerse en duda incluso que exista algo como “gestión emprendedora”. Los que argumentan en estas líneas -y son legión- sólo conceden que es en el área de gestión administrativa donde todos estos modelos tienen utilidad y, que pueden aplicarse con provecho sólo en organizaciones grandes donde el énfasis básico del negocio es control. Ahí conceden que el desarrollo de la gestión administrativa como disciplina está tan avanzada que ya queda poco por hacer. Un poco como en “El Fin de la Historia” que comentábamos. Pero de poca utilidad, incluso irrelevante, o lo que es más, perjudicial, en su aplicación a las pymes.

La vinculación emocional de los términos “emprendedor” y pyme es muy fuerte. Muchas veces se usan para designar lo mismo. Los cursos de formación para creación de nuevos negocios se denominan cursos para emprendedores reconociendo de entrada que todo nuevo empresario en ciernes adquiere tan ilustrado título (la palabra emprendedor es nueva en el uso español para describir esta faceta creadora; antes sólo se utilizaba la de empresario –lástima que esta ya no sirva). Bien, un emprendedor crea una empresa que luego desarrolla con éxito. Se convierte así en empresario. En esta nueva personificación no suele hacer de emprendedor mucho; eso lo hizo al principio cuando desarrolló la idea del negocio. Ahora las tareas son más mundanas, más propias de la gestión administrativa. No sorprende que muchos de los anteriores no sean capaces de adaptarse a las nuevas realidades y necesidades. Los que lo consiguen pueden quedarse ahí y vivir felices (han alcanzado el éxito) o desarrollar más la empresa con nuevos repuntes de

actividad emprendedora. La actividad emprendedora es pues una actividad puntual más que un comportamiento permanente. Estas son las líneas generales con lo que se explican fenómenos de todos observados.

La actividad emprendedora se estudia mucho en la actualidad, tratando los diversos autores de dar con la clave de tan creativa actividad. Los aspectos que se pueden analizar son varios. A nuestros efectos, y siguiendo con nuestro enfoque de selección escogida, nos centraremos en un par de puntos de especial interés. Vamos a analizar primero las ideas de Saras Sarasvathy, que está desarrollando una teoría del emprendedor bastante emprendedora.

Emprendan una o dos veces, o lo hagan en serie (emprendedores secuenciales) parece que estos personajes piensan de manera diferente al resto de los mortales y, de manera concreta, completamente diferente del tipo de pensamiento requerido que subyace a los modelos normativos explicados. A la manera de pensar emprendedora Sarasvathy la denomina “Effectual” que, malamente, traduciremos como “Eficaz”, y la considera opuesta a la manera de pensar “Causal” más propia de administradores y los modelos normativos. La racionalidad Causal empieza con una meta predeterminada y una serie de medios para alcanzarla. Se trata de identificar que procedimiento es más rápido, barato, eficiente para alcanzar la meta. Esta manera administrativa de pensar se convierte en pensamiento estratégico si el pensante es capaz de descubrir nuevos medios de los anteriormente especificados para alcanzar la meta.

La manera Eficaz de razonar no tiene nada que ver con todo esto porque no empieza con una meta específica. Empieza con una serie de medios y permite que las metas vayan emergiendo a lo largo del tiempo según la imaginación del emprendedor y la influencia de la gente que le rodea. Estas personas son capaces de pensar también causalmente en determinadas circunstancias. Los buenos emprendedores usan ambas pero prefieren la primera en las etapas iniciales de desarrollo de un negocio.

Los medios con los que empieza un emprendedor son: (1) Quién son ellos -sus gustos, rasgos y habilidades; (2) Qué conocen -educación, formación, experiencia; (3) A quién conocen -su red de contactos social y profesional. Con estos medios el emprendedor comienza a imaginar y poner en práctica aquello que espera realizar. Empiezan en pequeño y se ponen en marcha rápidamente sin planes elaborados. El cuadro anterior describe como es el proceso de identificación de clientes usada por los emprendedores comparándola con los modelos causales de los textos de marketing.

Sarasvathy explica muchas cosas más, pero con esto nos sirve. Este esquema lo ha deducido después de varios años entrevistando en profundidad a varias decenas de emprendedores exitosos a los cuales ha sometido a diversos ejercicios de creación de nuevas empresas partiendo de unos supuestos iniciales similares: todos terminaban desarrollando negocios que se parecían poco entre sí.

Si esto es así, los gerentes de pymes tienen una manera peculiar de enfocar los temas, muy diferente de la gente con forma más Causal de pensar. Aguantan bien una sesión formal de pensamiento estratégico en la cual se han alcanzado algunas conclusiones, finalizada la cual, llaman a sus tres contactos clave (un cliente, un amigo, un proveedor, etc.) para inmediatamente ponerse a trabajar en los desarrollos. En la siguiente sesión el consultor se encuentra con un panorama que no se parece en nada al que se había acordado.

Este esquema sirve para entender muchas de las peculiaridades de la mayoría de las pymes y comprender las respuestas que se obtienen cuando se analizan las ventajas competitivas de las pymes: servicio al cliente (en realidad, atención), flexibilidad (se hace lo que haga falta, igual descubrimos algo nuevo), calidad (no puedo hacer nada malo). Estas se derivan claramente en gran medida de la personalidad del empresario, lo que sabe y la gente que conoce. Es una ventaja competitiva muy potente porque de tan idiosincrásica es inimitable. Y suele dar para poder mantener un negocio de 20-50 empleados sin excesivos problemas.

El fenómeno se reproduce a otra escala en empresas más grandes o empresas pyme que amplían los negocios al desarrollar ventajas competitivas más tangibles, casi siempre de la mano de algún desarrollo tecnológico. Los emprendedores dentro de estas empresas operan de manera similar, sin poderse acomodar al modo de gestión administrativa que empieza a ser o que ya es dominante.

Michael, Storey y Thomas (2002) analizan estos temas con profusión. Para ellos la conclusión es clara; la gestión administrativa (léase modelos formales de formación de la estrategia) ahoga la “gestión” emprendedora, sin solución. Bueno, son un poco optimistas: consideran que se puede aprender bastante de nuevos desarrollos derivados del área de gestión de la tecnología (campo muy abandonado, pese a su reiteración, en el discurso de la gestión estratégica) y áreas de marketing sobre conocimiento de los clientes. ¿Qué hacemos con todo esto? Incluir que depende de si somos administradores estratégicos o emprendedores a la hora de responder a esta pregunta.

#### ***1.4. Prácticas de gestión para pymes***

##### ***1.4.1. ¿Cómo?, en la práctica formulan las pymes su estrategia***

Como ya se ha comentado uno de los propósitos de este estudio es analizar las prácticas de gestión de las pymes, compararlas con un "ideal de gestión" -mejores prácticas o conceptos similares-, evaluar las diferencias entre lo deseable y lo observado y sugerir posibilidades prácticas de mejora.

Una empresa tiene que gestionar muchas cosas, unas más importantes que otras. Lo que científicos de la administración de empresas consideran lo más importante es lo que han envuelto bajo el término "Estrategia". El uso de la palabra se ha generalizado y se ha abusado en exceso, pero su uso en el lenguaje actual

empresarial es insustituible. Tener clara una Estrategia empresarial es tener claro las cosas importantes y qué hacer con tanta claridad.

Hace cuarenta años el término ni se utilizaba. No nos podemos ni imaginar cómo los altos directivos de las empresas mantenían sus conversaciones y dirigían sus empresas. El hecho es que lo hacían, y vistos los resultados, nada mal. Si comentamos esto es porque a los directivos de pyme el término, o sus implicaciones, les asusta (no tanto últimamente, como veremos). A muchos ahí les aprieta el zapato. ¡Si tuviéramos Estrategia! parecen envidiar. No somos tan listos, o no podemos permitirnoslo -¡lástima!- concluyen.

Lo que sí sabemos es que todas las empresas grandes la tienen. Si es buena o mala es otro cantar. Sabemos que la tienen porque en todas ellas se realizan multitud de reuniones con este objeto, se preparan abundantes documentos, se analizan otros muchos más, y se redactan tomos con este nombre. Y suele hacerse frecuentemente. Como podrá imaginarse, en las grandes empresas esa es una actividad importante que requiere llevarse a cabo bien. A ello ayuda el buen número de libros, conceptos, herramientas, que los directivos de las mismas manejan con la ayuda de consultores especializados si hace falta. Sí, se ha creado toda una ciencia-arte de la formulación estratégica que ayuda a las empresas en las carreras (de correr) empresariales en las que participan, con la ayuda de los consultores en la faceta de entrenadores. Hay que llegar los primeros (en una carrera sin fin). En general, es una ciencia-arte útil. Aunque hay modas pasajeras (los consultores, asesores y académicos empresariales también compiten entre ellos; y tienen que correr) el cuerpo general de conocimientos parece que es útil; si no, no se utilizaría.

El resultado lógico de un proceso de formulación estratégica es un plan: Plan estratégico o similar, expuesto en un documento más o menos largo. Considerada la formulación estratégica así -el uso más común- la estrategia aparece como diseño, diseño que realizan los jefes y que se supone ejecutará el resto de la organización. (Siendo la estrategia algo tan importante y de uso semántico tan variopinto no es de

sorprender que existan numerosas definiciones de la misma, funciones, enfoques y mejor manera de conseguir una buena. Afortunadamente Henry Mintzberg nos ha explicado -y desenredado- todo esto bien, de manera legible, es dos extraordinarios libros: "Auge y caída de la planificación estratégica" y "Safari a la estrategia").

Estos comentarios iniciales nos sirven de base para poder estudiar lo que diversos autores han descubierto sobre cómo tratan las pymes el tema de la estrategia. Se supone que si una pyme tiene un documento escrito sobre la misma puede suponerse (no es mala suposición) que los gerentes de las pymes han dedicado tiempo específicamente destinado a formular la misma. Estarían en un nivel avanzado de sofisticación (al menos comparativamente, dadas las alternativas estudiadas). A un nivel inferior estarían las pymes que dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan escrito. Suele hablarse en este caso de métodos de planificación estratégica informales o términos similares. En el nivel más bajo de sofisticación estarían aquellas empresas que no destinan tiempo a analizar estos temas específicamente (pero como todo el mundo suele pensar sobre los aspectos fundamentales de sus negocios, se supone que estas empresas lo harán de manera no estructurada, por períodos cortos de tiempo y, probablemente, mientras se analizan aspectos más operativos o apremiantes).

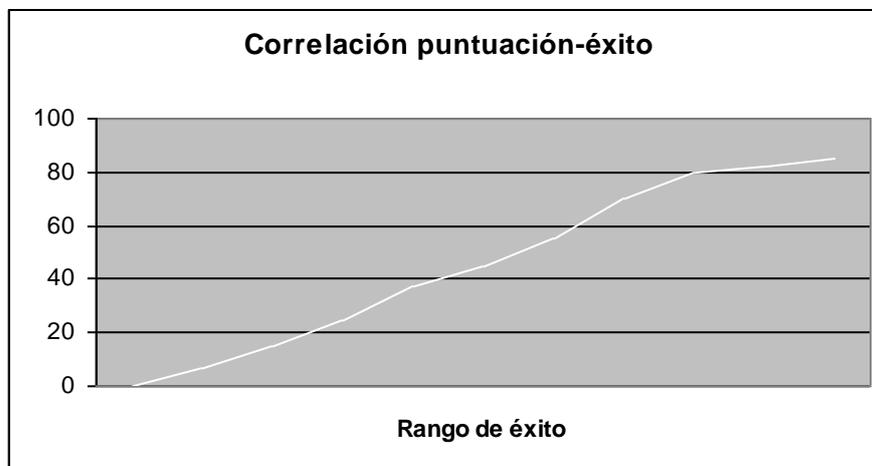
Está bien saber si las pymes plasman su estrategia en un documento o si hacen otras cosas. Pero esto es una información que necesita completarse con otra: ¿son más exitosas las pymes con planes escritos? Ya se ha realizado bastante investigación para poder decir que, en general, es así: las pymes con planes estratégicos por escrito son empresas con más éxito y corren menos riesgos de desaparecer. Revisando la evidencia ya disponible en 1993 Schwenk y Shrader concluyeron su revisión de 14 estudios afirmando que la planificación estratégica tiene una significativa asociación positiva con el desempeño de las pymes. Ya analizaremos la evidencia más reciente, que no es nada fácil de obtener: los investigadores tienen que resolver muchos problemas para sacar conclusiones al respecto. Otra de las

Conclusiones de estos estudios es que el nivel formal de planificación de la estrategia aumenta con el tamaño de la pyme (y con el ritmo de crecimiento de la misma). Resolver esta cuestión es vital: muchos directivos de pyme no se embarcan en esta actividad porque no le ven ventajas (juicio equivocado que tendremos que explicar); muchos -sobre todo en las pymes en crecimiento en el campo de la tecnología- piensan que es incluso contraproducente o nocivo, al fomentar rigideces en la organización.

El primer plan formal posible en la historia de una pyme es el que acompaña a su creación. A todo empresario en potencia se le aconseja que haga uno. Plan de empresa o Plan de negocios son los nombres que suelen dársele. Los hay de todo enfoque, tamaño y color. El comentario más común que los observadores aplican a los mismos es que "el papel lo aguanta todo". Una de las funciones de los mismos es para convencer a posibles socios, banqueros, etc. que aporten financiación, lo que es una garantía para que se pinte en rosa. Los empresarios de capital riesgo, actividad que está empezando a tener cierta importancia en Europa, tienen que leer unos cuantos.

Dejando al lado lo anterior ¿es útil la redacción de un Buen Plan de empresa para el futuro de la pyme en ciernes? Por Buen Plan nos referimos a un plan confeccionado con honestidad y siguiendo las profesionales directrices que deben tener (hay un buen número de libros que explican cómo se hacen; en general son aplicaciones en pequeño de la teoría estratégica que hemos comentado). Alan West proporciona interesante información sobre este punto. En una investigación realizada previa a la publicación de la tercera edición de su libro "A Business Plan", Financial Times Management 2003, compara 300 planes de negocios de los que se conoce el resultado, tratando de distinguir las relaciones entre los factores incluidos en los planes con la supervivencia y éxito de las empresas en un horizonte temporal de tres años. La conclusión es muy clara; a mejores planes, mejores resultados, de una manera muy directa.

### *Puntuación del plan Ibis vs. 3 años de objetivos de éxito*



Fuente: Ibis Asociados

Para poder comparar planes de negocios el Sr. West ha creado un plan tipo, y tabulado un marcador de componentes introducidos en el plan con índice máximo de 100. Las empresas pueden comparar los planes que han preparados con el plan tipo y tabular los resultados en [www.ibiassoc.co.uk](http://www.ibiassoc.co.uk) (de empresas establecidas y empresas de nueva creación). Miles de empresas han utilizado el sistema. La puntuación media de los planes de empresas en funcionamiento es de 54 y 38 la de empresas de nueva creación, aunque se observa una gran diferencia por países según atestigua el siguiente cuadro:

***Puntuación promedio del Plan de Negocios de Ibis país por país***

| País           | Puntuación (empresas existentes y de nueva creación) |
|----------------|--|
| Holanda        | 78   |
| Dinamarca      | 77   |
| Noruega        | 75   |
| Finlandia      | 72   |
| Suecia         | 68   |
| Singapur       | 66   |
| Alemania       | 64   |
| Bélgica        | 60   |
| Irlanda        | 60   |
| Reino Unido    | 54   |
| Estados Unidos | 49   |
| Canadá         | 48   |
| Italia         | 42   |
| España         | 40   |
| Japón          | 32   |
| Portugal       | 30   |
| Grecia         | 29   |

***Fuente: Ibis Asociados***

La calidad de los planes de negocios que realizamos en España puede apreciarse que es muy baja (ya se sospechaba), y según el Sr West ¡la calidad de los mismos está relacionada con el éxito empresarial!. El resultado conjunto de todo esto es claro: las empresas españolas que dediquen tiempo a preparar buenos planes van a obtener más provecho que en otros países (sus competidores más cercanos probablemente no sean muy buenos en ello).

En otro estudio, Stephen Perry (2001) aporta evidencia en favor de la preparación de planes de negocios por las pequeñas empresas con datos de los Estados Unidos.

Las empresas tenían que responder a un cuestionario de cinco preguntas en orden ascendente de sofisticación en la planificación. Reproducimos el cuestionario para tener una idea concreta de qué nivel de formulación estratégica se contempla al tratar con pequeños negocios.

1. ¿Prepara/preparó su empresa una previsión de ventas por escrito?
2. ¿Prepara/preparó su empresa una previsión por escrito de necesidades laborales por escrito?
3. ¿Prepara/preparó su empresa una previsión por escrito de sus necesidades de liquidez al menos a 12 meses?
4. ¿Prepara/preparó su empresa una previsión por escrito de inversiones – gastos de capital- por escrito?
5. ¿Analiza/analizó su empresa a sus competidores preparando por escrito una identificación de estrategias con objetivos mensurables a tres o más años?

Uno de los resultados del estudio es que las pymes (pequeñas, en realidad) o respondían a las cinco preguntas afirmativamente o respondían cero. Su explicación es que las pymes tendían a ser de dos clases; o planificaban bastante o no lo hacían en absoluto y sugiere que para las pymes con más de cinco trabajadores la planificación disminuye el riesgo de liquidación.

Pese a que la utilidad de la planificación para las pymes está confirmada se sigue pensando que su utilización por las mismas está en un nivel anémico, repitiendo los argumentos que ya se avanzaban en los primeros estudios sobre estos temas en la década de los 80; presiones de tiempo, inseguridad y falta de confianza del equipo directivo, insuficiencia de conocimiento del negocio y del entorno, etc.

Esto ha cambiado mucho. Es un tema muy investigado. Casi todos los estudios que se realizan sobre pymes formulan preguntas sobre este punto. Los resultados obtenidos confirman (valoración nuestra de la literatura) que aproximadamente el 50% de las pymes (sin contar las mini-pymes y micro-pymes, menores de 20 trabajadores) destinan tiempo específico a considerar aspectos estratégicos del negocio que plasman en documentos formales, situación que ya no puede considerarse como anémica. El caso español, como veremos, es similar. Y confirma nuestra experiencia en este campo. La mayoría de las pymes que conocemos (en el rango de 30-100 trabajadores) dedican bastante tiempo a esta tarea, formulan planes

por escrito y tratan de llevarlos a cabo. Como en toda actividad, las posibilidades de mejorar el proceso son grandes.

No es difícil detectar las razones. Aparte de la necesidad percibida por el tan repetido cliché de las turbulencias del entorno, las necesidades de continuo cambio, el incremento de la competencia, etc., los cuadros directivos de las pymes son más profesionales y no se sienten tan intimidados. Tampoco el nivel exigido de formulación estratégica que se exige de ellos, para aparecer en los estudios como planificadores, es tan elevado.

Resuelto el que las pymes sí planifican, los investigadores han pasado a preocuparse de aspectos más concretos del proceso de planificación tratando de conseguir alguna medida de su "formalidad" que no sea la de que el plan esté por escrito. Bracker y Pearson (1983) identificaron ocho componentes formales de planificación, entre ellos: formulación de objetivos, análisis del entorno y análisis FADO, proyecciones financieras, etc. todo al objeto de colocar a las empresas en un continuo de "sofisticación en la planificación". Otros estudios se han centrado en evaluar el tiempo dedicado a esta actividad y explorar el contenido de los planes (que tipo de estrategia se sigue).

Casi todos los estudios analizados sugieren un cierto nivel de planificación estratégica en las pymes pero no son capaces de poder ofrecer resultados apoyados en criterios de homogeneidad, ni de distinguir con precisión el nivel de esfuerzo de planificación realizado por las empresas.

G. D. M. Frizelle -del Institute for Manufacturing, University of Cambridge- nos ofrece datos interesantes más precisos. Explica los resultados de aplicar a 27 pymes (industriales y de servicios) del Reino Unido una herramienta sofisticada de planificación estratégica: Focus Strategy Management, cuya metodología y software fueron financiados por el British Department of Trade and Industry. Hemos analizado la herramienta y es ciertamente completa y avanzada, requiriendo de

varias sesiones de trabajo. En el caso de las empresas del estudio contaron con consultor que les guiaba en el proceso.

¿Qué lleva a las empresas pyme a embarcarse en un programa tan exigente (relativamente)? ¿Cuál es el desencadenante? En casi todos los casos se demostró que había una razón concreta (aparte de planificar para el futuro). Las razones son las que aparecen en el siguiente cuadro.

***Distribución de los tipos de eventos que accionan una revisión de la estrategia***

| Acción desencadenante                          | Frecuencia |
|--|------------|
| Redirección de pérdidas o pérdidas potenciales | 5          |
| Nuevas oportunidades de expansión              | 5          |
| Reenfocar el negocio                           | 4          |
| Llegada de un nuevo consejero delegado         | 3          |
| Búsqueda de financiación                       | 3          |
| Presión exterior                               | 3          |
| Designación de un nuevo equipo directivo       | 2          |
| Establecimiento del negocio                    | 1          |
| Búsqueda de un socio                           | 1          |
| Tamaño de la muestra                           | 27         |

***Fuente: Frizelle***

Los beneficios que esperaban los directivos que participaron en el ejercicio eran enfoque y tener claras las prioridades y, muy importante, todos tenían como objetivo expandir mucho el negocio. Del estudio no se pueden sacar conclusiones muy definitivas debido a que las empresas participantes en el programa se auto seleccionaban, pero se desprende claramente que las empresas con ambiciosos programas de expansión consideran el ejercicio de mayor utilidad que las más conservadoras. En principio esto es lógico. Uno formula estrategias (nuevas) cuando contempla un cambio. Para seguir haciendo lo mismo uno no se complica la vida tanto.

Otra conclusión (sorprendente) del estudio es que las pymes son más como las grandes empresas de lo que aparentan en cuanto a la diversidad de los negocios que manejan. La razón es que tienen varias unidades de negocio o negocios diferentes bajo la misma organización (y dice Frizelle, en muchos casos no son conscientes de ello). Sometidas a la lupa de una buena herramienta de planificación estratégica esto enseguida puede detectarse (Las empresas del estudio van desde pequeñas empresas a medias -abundan estas últimas).

La tercera conclusión es que las pymes no conocen completamente los mercados en los que están, lo que se refleja en su optimismo de cuán rápidos pueden crecer y las discrepancias entre sus planes y lo que requiere el mercado. Esto puede parecer una obviedad al observador externo que juzga que, siendo las pymes lo que son, tampoco deben saber mucho. Pero no es tan obvio que los directivos de las pymes involucradas terminen aceptándolo. Por medio de un ejercicio así pueden terminar viendo sus limitaciones.

¿Qué herramientas consideran útiles las pymes como ayuda en la formulación de sus estrategias y que están explicadas en los manuales más conocidos? Karl-Heinz Leitner (2001) ha venido estudiando esto en el marco de las pymes industriales austriacas. En primer lugar descubre que el 41% de sus empresas tienen un plan formal estratégico aunque el 65% consideran que la estrategia es fundamental para el desarrollo del negocio (resultados estándar, como hemos visto). En el 39% la estrategia se conceptualiza como implícita.

Los métodos más utilizados como ayuda en la formulación estratégica son los que aparecen en el siguiente cuadro:

*Uso de métodos para la formulación de la estrategia*

|   | <b>Sin relevancia</b><br>% | <b>Menos importante</b><br>% | <b>Muy importante</b><br>% |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Análisis de fortalezas y debilidades                            | 27                         | 16                           | 57                         |
| Análisis de mercado   | 27                         | 23                           | 50                         |
| Análisis de situación competitiva                               | 29                         | 25                           | 46                         |
| Matriz portfolio  | 64                         | 23                           | 13                         |
| Ciclo de vida del producto                                      | 52                         | 30                           | 18                         |
| Experiencia   | 0                          | 13                           | 87                         |
| Intuición   | 24                         | 35                           | 41                         |
| Otras: tales como: (competencias clave, análisis de escenarios) | 58                         | 16                           | 26                         |

Fuente: Leitner 2001

Se preguntó a las empresas por sus competencias clave (core competences) pero ninguna de las empresas pudo definir las explícitamente. Para los estudiosos de la estrategia esto puede resultar un poco extraño, siendo un concepto bastante popular a raíz de los estudios de Hamel y Prahalad. Esto concuerda, sin embargo, con otros estudios que se han realizado analizando las ventajas competitivas de las pymes y la experiencia nuestra. Revisando estudios anteriores sobre el grado de desarrollo formal de la estrategia en Austria y Suiza -Kropfberger (1986), Haake (1987), Leitner encuentra que se ha producido un incremento en la formalización de la estrategia entre las pymes.

La preocupación por mejorar la situación de la empresa parece que les preocupa. Incluso identifican una serie de áreas en las cuales piensan utilizarán servicios de asesoría. Son niveles de demanda percibida muy altos, comparados con la tradicional resistencia de las pymes al uso de consultores externos. En esto, parece, las pymes están cambiando mucho.

***Demanda percibida de servicios de asesoría en diferentes áreas***

|                                       | % Sin demanda |    |    |    | % Urgente |
|---------------------------------------|---------------|----|----|----|-----------|
| Marketing y ventas                    | 3             | 10 | 30 | 31 | 13        |
| Lanzamiento de nuevos productos       | 19            | 15 | 17 | 48 | 19        |
| Mejora en los procesos de innovación  | 13            | 15 | 27 | 34 | 15        |
| Estrategia corporativa                | 15            | 15 | 19 | 40 | 10        |
| Organización                          | 16            | 15 | 28 | 25 | 13        |
| Tecnologías de la información         | 12            | 20 | 26 | 36 | 8         |
| Búsqueda de nuevos productos y mejora | 19            | 9  | 20 | 26 | 8         |
| Networks                              | 15            | 19 | 31 | 32 | 10        |
| Reingeniería de procesos              | 18            | 15 | 36 | 36 | 5         |
| Cultura corporativa                   | 16            | 18 | 30 | 26 | 7         |
| Gestión                               | 20            | 22 | 34 | 25 | 5         |
| Outsourcing                           | 25            | 20 | 34 | 4  | 2         |

*Fuente: Leitner 2001*

***1.4.2. Las pymes industriales excelentes***

Una idea general que subyace a todos los estudios que se realizan sobre las pymes es que una pyme y una empresa grande son muy diferentes. Las pymes no son reducciones a escala de una empresa grande y deben conceptualizarse de manera diferente. Prácticas y enfoques que pueden ser adecuados para una empresa grande es probable que no puedan aplicarse sin más a una pyme. Los gerentes de pyme son bien conscientes de ello, quejándose constantemente a consultores y profesores de la falta de aplicación de muchos conceptos y herramientas diseñados para empresas grandes y que les transmiten sin más en seminarios y programas de asesoría. De todas formas la evidencia de todos estos asertos casi siempre es meramente anecdótica. Falta evidencia empírica concluyente. El tema se complica aún más cuando se comprueba que muchas de las ideas obtenidas del estudio de las grandes

empresas **SÍ** son de aplicación para pymes. Discriminar acertadamente en cada caso se convierte en una necesidad nada sencilla.

### *Diferencian entre pequeñas y grandes empresas*

| <b>Pequeñas compañías</b>   | <b>Grandes compañías</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poca burocracia</li> <li>➤ Toma rápida de decisiones</li> <li>➤ Asunción de riesgos</li> <li>➤ Motivación y entrega del equipo de gestión</li> <li>➤ Personal motivado</li> <li>➤ Rápida comunicación. Cadenas cortas de decisión</li> <li>➤ Reacción rápida al cambio y a los requerimientos del mercado</li> <li>➤ Dominio de nichos de mercado pequeños</li> <li>➤ Eficiencia en I+D</li> <li>➤ Capacidad de suministrar servicios a medida del cliente</li> <li>➤ Capacidad de rápido aprendizaje y adaptación según la estrategia</li> <li>➤ Apropiación de las rentas de innovación derivadas del conocimiento tácito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidades de gestión sistemáticas</li> <li>➤ Capacidad de control de organizaciones complejas</li> <li>➤ Posibilidad de distribuir el riesgo entre varios productos</li> <li>➤ Experiencia funcional</li> <li>➤ Personal especializado</li> <li>➤ Tiempo y recursos para establecer redes externas científicas y tecnológicas</li> <li>➤ Disponibilidad de instalaciones de distribución y servicio</li> <li>➤ Gran poder de mercado de los productos existentes</li> <li>➤ Economía de escala y alcance en I+D</li> <li>➤ Capacidad de establecimiento de laboratorios I+D</li> <li>➤ Acceso a capital externo</li> <li>➤ Mejor capacidad de obtención de diversidad y sinergias</li> <li>➤ Beneficios de curva de aprendizaje a través de la inversión en producción</li> <li>➤ Capacidad de absorción de nuevos conocimientos y tecnologías</li> <li>➤ Capacidad de erigir barreras de entrada</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia*

Todo lo anterior aclarado, no ha sido difícil encontrar diferencias sustanciales entre el comportamiento, organización y características de **diferentes pymes** atendiendo a su tamaño. Se aprecian sustanciales diferencias entre las microempresas (definidas aquí las que tienen entre 5 y 20 empleados, empresas pequeñas (21-50) y medianas (51-250 empleados). Diversos estudios confirman esta tesis, que refuerza la relevancia de la clasificación adoptada por la Unión Europea a la hora de dividir el colectivo. Toda esta parcelación de categorías está produciendo resultados de interés. Así, centrados en el Reino Unido, un número de investigadores está desarrollando lo que denominan TOME (The Theory of the Medium Enterprise-

Teoría de la Empresa Mediana), obteniendo enseñanzas y conclusiones que por su interés desarrollaremos en otra parte de este estudio.

Un estudio ambicioso sobre las características de las pymes industriales, tratando de sacar conclusiones sobre las diferencias entre las pymes "ilustradas" o avanzadas y la pyme "media" se viene llevando a cabo en la London Business School dentro de lo que denominan el proyecto Microscope. Es la aplicación a las pymes de una metodología aplicada anteriormente a grandes empresas (proyecto PROBE), metodología que hace uso de métodos de autodiagnóstico y benchmarking (Voss et alt. 1998) (Cagliano et alt. 2001).

El objetivo es detectar, a través de una muestra de unas 300 empresas pyme (básicamente de UK, Italia y Países Nórdicos) cuales empresas han alcanzado grandes niveles en ciertas dimensiones y comparar sus características y comportamiento con la media de la muestra. Un 1% de las empresas alcanzan lo que denominan categoría de "World-class", empresas que alcanzan los máximos niveles en todas las dimensiones estudiadas. No son muchas, pero tratándose de la excelencia absoluta así definida para una pyme, indica, al menos, que tales niveles son alcanzables. Un 50% de las empresas de la muestra son las que denominan "contenders", término que define a empresas con más que un buen aprobado - superan el tres global en la anterior escala- lo que define una empresa con buenas prácticas y buenos resultados (lo que es otra manera de decir que el 50% de las pymes industriales suelen ser buenas empresas). Esto describe un panorama de pymes más optimista que el que normalmente suele presentarse.

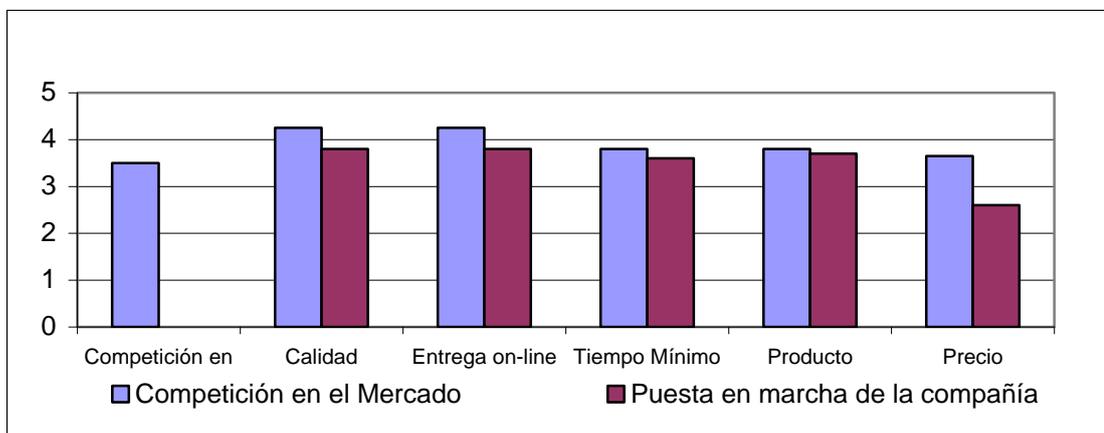
Otro resultado del estudio es que menos del 14% de las empresas están en lo que podríamos clasificar situación de vulnerable o peor, lo que viene a corroborar los resultados de otros estudios, en los que se puede apreciar que las pymes consolidadas son menos vulnerables de lo que se les supone. O una vez que han

alcanzado su "Plataforma empresarial", podemos añadir nosotros, como ya hemos explicado en otra parte de este estudio.

¿Que panorama se describe en este análisis? En primer lugar una conclusión corroborada (definitivamente) en muchos otros estudios: las prácticas de las pymes están muy orientadas hacia el cliente y enfocadas en dar respuesta a los mismos. La velocidad, respuesta y cercanía a los clientes proporcionan el filo competitivo a la empresa. Las pymes confían en mayor medida que las grandes en su capacidad de efectuar cambios, pero tienen abandonado la educación y formación de los empleados. Aún así, consideran el desarrollo de nuevos productos como muy importante.

Preguntados por los niveles de competitividad en su industria, las respuestas indican que la competitividad es feroz al nivel de calidad y entrega en plazo, a las cuales tratan de acomodarse. Consideran la competitividad en precio como importante, pero consideran que ahí fallan (este es otro comentario general de las pymes, como veremos. No suelen considerarse competitivas en precio). El siguiente cuadro refleja estos puntos:

### *Ratios de competencia de Mercados*



Fuente: Cagliano et al 2001

El estudio discrimina entre las prácticas llevadas a cabo por las pymes y varios indicadores de desempeño de las anteriores prácticas. En el siguiente cuadro aparece que es lo que mejor (y peor) hacen las pymes industriales europeas objeto del estudio.

El proyecto Microscope delimita una serie de prácticas de gestión empresarial y un conjunto de medidas de ejecución relacionadas. Para ambas establece un sistema de puntuación en escala de 1 a 5. El siguiente cuadro clasifica en orden decreciente ambas variables de mejor a peor.

**Proyecto Microscope**

| Práctica   | Ejecución                                      |                            |
|--|--|----------------------------|
| Entrega de pedidos                               | Rapidez cambio de equipos                      | <b>M<br/>A<br/>S</b>       |
| Mentalidad y enfoque de calidad                  | Tiempo del Ciclo de Producción                 |                            |
| Vigilancia de los niveles de servicio            | Satisfacción del cliente                       |                            |
| Orientación al cliente                           | Entrega al cliente                             | <b>A<br/>L<br/>T<br/>O</b> |
| Pequeños lotes                                   | Confianza del producto                         |                            |
| Visión de negocio                                | Satisfacción del empleado                      |                            |
| Generación de nuevos conceptos de producto       | Innovación en el producto                      |                            |
|  |  |                            |
| Integración con proveedores                      | Frecuencia de pedidos prioritarios             | <b>M<br/>A<br/>S</b>       |
| Obtención de tecnología y vigilancia tecnológica |  |                            |
| Administración                                   |  |                            |
| Implicación de los empleados                     |  | <b>B<br/>A<br/>J<br/>O</b> |
| Kanban   | Productividad                                  |                            |
| Estrategia de producción                         | Capacidad (eficiencia) de los procesos         |                            |
| Cultura de innovación                            | Rapidez en la introducción de nuevos productos |                            |
| Medición del desempeño                           | Rotación de inventarios                        |                            |
| Visión compartida                                | Plazos de desarrollo de productos              |                            |
| Formación y educación                            | Mejora salida de productos al mercado          |                            |
| Distribución en planta                           | Defectos internos                              |                            |
| Horizonte de planificación del producto          | Costos de producción                           |                            |

*Fuente: Cagliano et al 2001*

Calidad y prácticas orientadas al cliente (entrega, etc) puntúan alto. La generación de nuevos conceptos de producto tampoco está mal, sólo que su desarrollo y puesta en el mercado se hace muy mal. El horizonte de planeación, la distribución en planta (curioso), formación y educación, puntúan lo mínimo. Las pymes desarrollan buenas visiones del negocio pero lo comparten muy mal en la empresa. Parece que miden bien y controlan los

niveles de servicio que proporcionan pero lo hacen dentro de un marco general de medidas de desempeño deficiente. Y son incapaces de producir con costes limitados.

Las siguientes tablas sirven para ver las diferencias más detalladamente según el tamaño de empresa.

**Prácticas. Fortalezas y Debilidades según tamaño de empresa  
(Promedio en escala de 1 a 5)**

| MICRO <20                                    |      | PEQUEÑA 20-50                                |      | MEDIANA 50-200                               |      |
|--|------|--|------|--|------|
|  |      |  |      | Entrega de pedidos                           | 3,67 |
|  |      |  |      | Orientación al consumidor                    | 3,62 |
|  |      |  |      | Visión                                       | 3,60 |
|  |      |  |      | Calidad de visión                            | 3,60 |
|  |      | Entrega de pedidos                           | 3,83 | Generación de nuevos conceptos de productos  | 3,56 |
|  |      | Calidad de visión                            | 3,59 | Tamaño lotes                                 | 3,43 |
|  |      | Tamaño lotes                                 | 3,59 | Administración                               | 3,38 |
|  |      | Visión                                       | 3,57 | Relación con proveedores                     | 3,36 |
| Entrega de pedidos                           | 3,71 | Orientación al consumidor                    | 3,44 | Estrategia tecnológica                       | 3,35 |
| Tamaño lotes                                 | 3,45 | Administración                               | 3,26 | Distribución en planta                       | 3,17 |
| Orientación al consumidor                    | 3,35 | Relación con proveedores                     | 3,19 | Medición del desempeño                       | 3,17 |
| Calidad de visión                            | 3,35 | Estrategia tecnológica                       | 3,19 | Implicación de los empleados                 | 3,12 |
| Visión                                       | 3,15 | Generación de nuevos conceptos de productos  | 3,16 | Formación y educación                        | 3,12 |
| Relación con proveedores                     | 3,14 | Kanban                                       | 3,14 | Cultura de innovación                        | 3,07 |
| Kanban                                       | 3,05 | Implicación de los empleados                 | 3,04 | Estrategia de fabricación                    | 3,07 |
| Administración                               | 3,01 | Estrategia de producción                     | 3,03 | Visión compartida                            | 3,00 |
| Generación de nuevos conceptos de producto   | 2,89 | Mantenimiento preventivo                     | 2,98 | Kanban                                       | 2,93 |
| Implicación de los empleados                 | 2,88 | Cultura de innovación                        | 2,96 | Mantenimiento preventivo                     | 2,81 |
| Cultura de innovación                        | 2,88 | Visión compartida                            | 2,93 | Planificación del ciclo de vida del producto | 2,68 |
| Estrategia tecnológica                       | 2,83 | Medición del desempeño                       | 2,85 |  |      |
| Visión compartida                            | 2,70 | Formación y educación                        | 2,76 |  |      |
| Estrategia de fabricación                    | 2,59 | Planificación del ciclo de vida del producto | 2,72 |  |      |
| Formación y educación                        | 2,57 | Distribución en planta                       | 2,66 |  |      |
| Medición del desempeño                       | 2,52 |  |      |  |      |
| Mantenimiento preventivo                     | 2,51 |  |      |  |      |
| Planificación del ciclo de vida del producto | 2,48 |  |      |  |      |
| Distribución en Planta                       | 2,19 |  |      |  |      |

Fuente: Cagliano et al 2001

De especial importancia al objeto de lo que estamos analizando en este documento es la práctica de las empresas en lo referente a la medición del desempeño. Hay una diferencia grande entre la puntuación que alcanzan aquí las empresas medianas del resto de empresas. Todos los modelos normativos que hemos estudiado recalcan la importancia de un buen sistema de medidas para desarrollar una mejor gestión. Que las pequeñas empresas tengan problemas aquí es preocupante, por más que sea una característica común fácilmente observable. Está claro que tienen que mejorar, pero también que tendrán que desarrollar sistemas que tengan en consideración esta limita.

Igualmente de interés es descifrar las diferencias entre las diversas empresas en cada categoría: qué distingue una buena empresa de una no tan buena. Los dos siguientes cuadros nos ofrecen información de utilidad y merecen que se les estudie detenidamente.

***Mejor ejecución de las empresas líderes sobre las rezagadas***

|                           | <b>Micro (5-20)</b> | <b>Pequeñas (20-50)</b> | <b>Medianas (50-200)</b> |
|---------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| Rotación de inventarios   | ***                 | ***                     | ***                      |
| Satisfacción del cliente  | **                  | **                      | **                       |
| Rentabilidad activos      | *                   | *                       | ***                      |
| Costes de Producción      | *                   |                         | ***                      |
| Flujo de Caja             |                     |                         | *                        |
| Cuota de mercado          |                     | **                      |                          |
| Moral de los trabajadores |                     | **                      |                          |
| Productividad             | *                   |                         |                          |

*Fuente: Cagliano et al 2001*

Como ilustración: una micropyme industrial tiene que vigilar la rotación de sus inventarios de una manera obsesiva. Esto no se puede hacer si no establece un sistema de medición adecuado de esta variable. Otra: el tamaño de los lotes de fabricación en las empresas pequeñas y medianas; normalmente muy pequeños, realizados con costes estratosféricos no identificados, todo al objeto de satisfacer las variopintas necesidades de los clientes. Eso es lo que parece deducirse (\*\*estrellas).

***Qué prácticas distinguen a los líderes del resto***

|  | Micro (5-20) | Pequeñas (20-50) | Medianas (50-200) |
|--|--------------|------------------|-------------------|
| <b>Consumidores y proveedores</b>          |              |                  |                   |
| Orientación al consumidor                  | ***          | ***              | **                |
| Relación con proveedores                   |              |                  |                   |
| <b>Gestión del centro de producción</b>    |              |                  |                   |
| Kanban                                     |              | **               | ***               |
| Mantenimiento preventivo                   | ***          | *                | ***               |
| Tamaño de lotes                            |              | **               | ***               |
| Entrega de pedidos *                       | **           |                  |                   |
| <b>Distribución en planta</b>              |              |                  |                   |
| Administración                             | ***          |                  |                   |
| <b>Planificación</b>                       |              |                  |                   |
| Estrategia de producción                   |              | **               | *                 |
| Ciclo de vida del producto                 |              |                  |                   |
| Medición                                   | *            |                  | ***               |
| <b>Empleados</b>                           |              |                  |                   |
| Implicación                                |              | **               | *                 |
| Formación                                  |              |                  |                   |
| <b>Liderazgo y visión</b>                  |              |                  |                   |
| Visión compartida                          | *            | **               |                   |
| Visión                                     | *            | ***              |                   |
| Calidad de la visión                       | **           | ***              |                   |
| <b>Innovación</b>                          |              |                  |                   |
| Estrategia de tecnológica                  | **           |                  |                   |
| Cultura de innovación                      | *            |                  |                   |
| Generación de nuevos conceptos de producto | *            |                  |                   |

*Fuente: Cagliano et al 2001*

### 1.4.3. *Las pymes de fuerte crecimiento*

Quizás las empresas pymes más interesantes sean aquellas que durante los últimos años han experimentado un fuerte crecimiento (p.ej. doblando su plantilla en tres años). Las razones que justifican tal interés son varias, y casi auto evidentes. El crecimiento suele interpretarse como éxito y a todos los países del mundo les gustaría contar con muchas empresas de este tipo. No son muchas; menos del ocho por ciento de las empresas, pero se ha calculado para varios países (grupo de trabajo de la OCDE, 1998) que son responsables del 40-50% de la creación de nuevos puestos de trabajo llevados a cabo por todas las empresas siempre existentes durante el periodo considerado. En la literatura empresarial se las conoce por el apropiado nombre de *gacelas*. Es por tanto de gran interés conocer sus características y las razones que puedan explicar su fuerte crecimiento y sus factores de éxito.

Para desarrollar el argumento vamos a seguir las líneas de Pierre-André Julien, quien ha realizado un estudio en el Canadá francófono sobre 47 pymes de estas características, y que consideramos muy representativo de los estudios que se han realizado en esta línea sobre las características de las *gacelas*. Son pymes industriales de entre 50 y 200 trabajadores (no todas).

En general, Julien describe unas empresas a las cuales considera que han desarrollado una estructura organizacional compleja con prácticas descentralizadas. Todo ello, claro, a nivel de pyme. Lo de prácticas descentralizadas es su manera de exponer que el jefe no lo decide todo. Lo de estructura organizacional compleja tampoco termina siendo tan complejo: indica que la empresa cuenta -aparte del gerente- con especialistas a nivel directivo en algunas áreas. Pero no muchos, por lo que vemos. Contables (de esperar) en la mayoría (90%), e ingenieros (63% de los casos) son las especializaciones más frecuentes. En menor escala aparecen especialistas en marketing, finanzas y recursos humanos (poco, 20%, en cada caso). De todas las anteriores especialidades prácticamente todas las empresas (más del 90%) tienen dos directivos especializados (especialidades diferentes) y un 36% de

las mismas tienen cuatro o más directivos con diversas especialidades. Ya ven, Julien describe una empresa tipo que todos conocemos bastante bien y que podemos identificar igualmente en España sin dificultad. (57% dicen que ayudan a los anteriores directivos con planes de formación continua).

Estas empresas disponen de tecnología al día en sistemas informáticos de gestión (MRP II, MFS) y más del 60% han implantado sistemas oficiales de control de calidad.

Dichas empresas consideran que sus niveles tecnológicos de gestión no son más avanzados que los sus competidores pero que están un poco por encima en nivel tecnológico de fabricación. (Es esta una apreciación, como muchas otras, que los directivos hacen -como ya veremos- sin mucha base. ¿Cómo lo saben? Pero debe ser verdad; casi todos los estudios reflejan esto).

El estudio de Julien indica (conforme a la propia interpretación de dicho autor) que las decisiones, incluidas las estratégicas, se toman -y eso es lo más frecuente- por consenso entre los miembros del equipo de dirección, lo que califica como *organización implicada y esclarecida*. Luego, añade que, mayoritariamente, el Director General se reserva las tareas de búsqueda de oportunidades e identificación de amenazas al crecimiento de la empresa y delega, en todo o en parte, la búsqueda de información tecnológica, la supervisión del personal, la identificación de las necesidades de los clientes y el desarrollo de los productos. El modo de decisión más frecuente es el racional (52%, ) después de una evaluación cuantitativa de ventajas y costes . El 20% de las empresas utilizan el método de ensayo y error y el 12 % la intuición (las últimas tres líneas, está claro, son de una imprecisión enternecedora y es un ejemplo más de la información que se recoge en estos casos y que es difícil interpretar con precisión. Todo el mundo utiliza el método del ensayo y el error y todas las decisiones tienen un componente intuitivo. Pero todo esto, a los efectos de este estudio, es fundamental como para dejarlo pasar sin hacer algún comentario y sacar conclusiones importantes (y a nuestro nivel, definitivas): a las

pymes de fuerte crecimiento les gusta un enfoque de gestión que consideran como racional y por lo tanto es de esperar, que de estar en sus manos, harán uso de herramientas de gestión que les permitan dicho estilo de toma de decisiones (y les gustarán herramientas que les permitan ejecutar ejercicios de ensayo y error con prontitud). Son empresas que dedican grandes esfuerzos a la investigación y desarrollo; muy por encima de la media del resto de pymes.

La mayoría (80%) de las empresas practican una planificación estratégica flexible, ya sea de una manera formal (56%) o informal (24%) a un plazo situado entre 1 y 5 años. El plan estratégico es elaborado por un comité de gestión o dirección (36%) y es revisado y puesta al día de una manera regular (52%). Decorando todo esto Julien añade que la importancia de una cierta forma de planificación estratégica para orientar mejor el cambio ya había sido reseñada por Steiner y Solem (y muchos otros, podríamos nosotros añadir) aunque no es necesario que sea necesariamente formal como ya indicaron Risseew y Masurel en 1994.

El anterior párrafo no tiene desperdicio sobre el estado de la situación actual en la Ciencia que estudia como las pymes formulan su estrategia. La imprecisión de términos es la corriente (irresoluble en el actual estado de la semántica estratégica) y los resultados más o menos los esperados (y creemos que Julien ha hecho un buen trabajo). Las pymes de gran crecimiento del Canadá francófono formulan (hacen ¿tienen? planifican ¿ejecutan?) su estrategia como el resto de las pymes de su mismo tamaño del mundo (más o menos). El proceso (desarrollo....) es flexible (sería interesante saber si el 20% restante practica una planificación estratégica inflexible -creemos que no- o lo de la planificación estratégica les parece a esas empresas algo fuera de tono -lo más probable-, un concepto extraño). Hacen planes de una manera formal (un poco por encima de la media; las empresas más avanzadas siempre están un poco por encima de la media en todos los estudios en una serie de indicadores de formalidad). El horizonte temporal de los planes no está muy definido, 1-5 años, compartiendo aquí la confusión universal reinante en este punto.

Las cifras aportadas sobre la elaboración y puesta al día: "El plan estratégico es elaborado por un comité de gestión o dirección (36%) y es revisado y puesta al día de una manera regular (52%)" no las tenemos muy claras. A simple vista parece indicar que sólo en el 36% de los casos un comité de gestión o dirección tiene que ver con la formulación estratégica, lo que contradeciría el supuesto de que las decisiones estratégicas se toman por consenso (pero no lo de que "el Director General se reserva las tareas de búsqueda de oportunidades e identificación de amenazas al crecimiento de la empresa", y luego formula solito la estrategia a seguir, añadimos nosotros). Creemos que no, ese 36% debe ser parte del 56% que hacen planes formales (64% de las que hacen planes formales) lo que apoya el concepto de organización implicada y esclarecida. Lo de las revisiones puede dar también a confusión (tal como entendemos los resultados los planes se revisan frecuentemente -52% en 56%- o 52% en 80%. Algo fácil de apreciar en cualquier pyme en crecimiento).

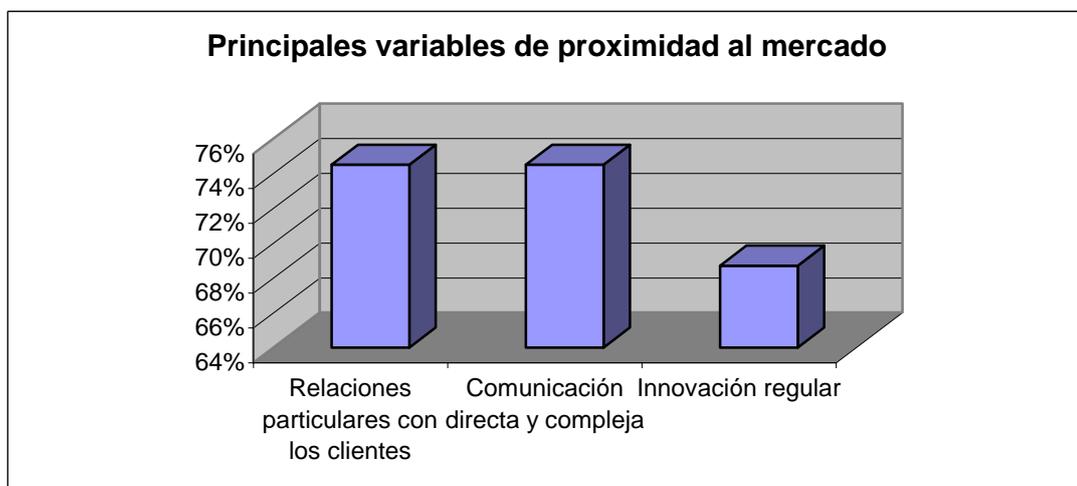
El decorado añadido sobre la importancia de una cierta forma de planificación estratégica para orientar mejor el cambio, pero sobre el que Julien no aporta datos, es importante. Ya veremos en otra parte de este estudio datos que nos iluminen sobre las situaciones en las cuales es más frecuente que se planteen para una pyme procesos de formulación estratégica más elaborados. Suele ser al comienzo (planes de negocio) y cuando quieren realizarse cambios profundos (llega un equipo directivo nuevo o se plantean operaciones serias de exportación, por ejemplo).

Todo esto tiene su importancia a los efectos de implantar sistemas avanzados de gestión. Quién hace uso de los mismos y para qué y con qué frecuencia se necesitan son preguntas prioritarias para su diseño. A nuestros efectos, y con carácter de generalización, consideramos que las pymes en crecimiento valorarán sistemas de gestión que faciliten y fomenten la toma de decisiones en equipo, permitan la revisión de planes con frecuencia y sean... flexibles (esto a efectos de marketing para el que quiera vender a las pymes tales sistemas).

Hay aspectos puntuales que hacen crecer a estas empresas más rápidamente. Según el estudio, el factor efectivo más importante aquí es de tipo interno; el 75% de las empresas encuestadas citó la llegada de un nuevo dirigente. Los demás factores de peso son externos, como encontrar un cliente importante (44% de los casos estudiados), o de los problemas que pueda tener un competidor importante (38%). Estos factores afectan a la demanda, que a su vez es constatada como otro factor importante si esta se desarrolla positivamente (31%). Tampoco olvidan, aunque le dan menos importancia, factores como el nuevo desarrollo de un producto (31%), la participación en una buena feria internacional o nuevas necesidades del consumidor (22%).

Consideran que su principal factor de éxito es la proximidad al cliente y utilizan estrategias de diferenciación.

#### ***Principales variables de proximidad al mercado***



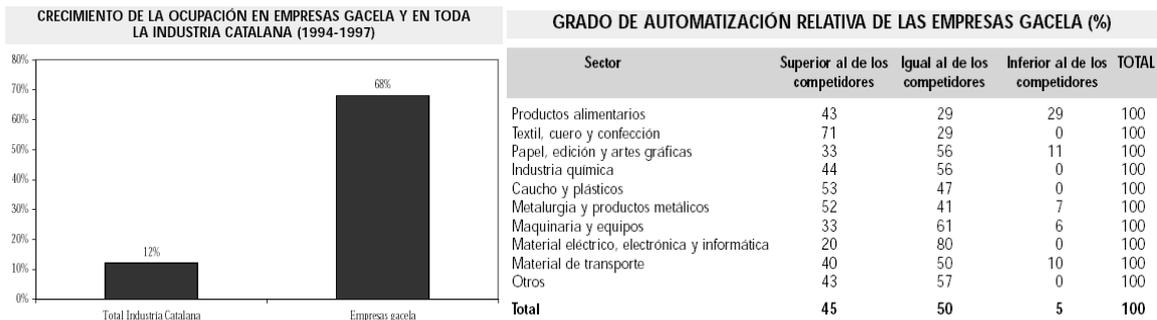
Fuente: Julien

Estas empresas hacen uso de asesores y consejeros externos de manera más intensiva que el resto de empresas y, en general, están satisfechos con los servicios recibidos.

No reconocen muchas causas que frenen su crecimiento. La primera causa que las empresas dan como freno al crecimiento son unos recursos humanos deficientes, una falta de personal cualificado (62%), fallos en el equipo de dirección (38%) Los problemas financieros aparecen citados en tercer lugar (38%).

### Las gacelas en España

En España también tenemos nuestras gacelas, a las que se les ha prestado algo de atención. En un estudio sobre este tipo de empresas en Cataluña (Hernandez et al. 2000) se detectaron muchas (aunque había mucha gacelilla entre ellas; los índices de crecimiento para su clasificación eran menos exigentes que en otros estudios). Casi el 60% de las empresas gacela tienen menos de veinte años de vida, lo cual demuestra que se trata de un colectivo integrado, mayoritariamente, por jóvenes, de primera generación, y, por tanto, con pocos lastres estructurales que puedan afectar negativamente en su funcionamiento. Y se puede apreciar en los cuadros siguientes que su contribución al crecimiento de empleo es vital.



Como en el estudio canadiense se aprecia que su grado de automatización es casi siempre superior que sus competidores. La manera en que crecen fundamentalmente es con nuevos productos (parte importante de las ventas totales) y con ventas en nuevos mercados.

| CUOTA DE PRODUCTOS NUEVOS A CARGO DE LAS EMPRESAS GACELA |             | MEDIDAS ADOPTADAS PARA CRECER (%) |           |            |                     |           |            |                     |           |            |              |           |            |                           |           |            |                          |
|--|-------------|-----------------------------------|-----------|------------|---------------------|-----------|------------|---------------------|-----------|------------|--------------|-----------|------------|---------------------------|-----------|------------|--------------------------|
|  |             | Sector                            |           |            | Adquisición empresa |           |            | Acuerdo cooperación |           |            | Desinversión |           |            | Diversificación productos |           |            | Diversificación mercados |
| Sector   | % s/ ventas | Sí                                | NO        | TOTAL      | Sí                  | NO        | TOTAL      | Sí                  | NO        | TOTAL      | Sí           | NO        | TOTAL      | Sí                        | NO        | TOTAL      |                          |
| Productos alimentarios                                   | 20          | 0                                 | 100       | 100        | 43                  | 57        | 100        | 14                  | 86        | 100        | 71           | 29        | 100        | 57                        | 43        | 100        |                          |
| Textil, cuero y confección                               | 40          | 7                                 | 93        | 100        | 20                  | 80        | 100        | 13                  | 87        | 100        | 73           | 27        | 100        | 80                        | 20        | 100        |                          |
| Papel, edición y artes gráficas                          | 41          | 10                                | 90        | 100        | 20                  | 80        | 100        | 10                  | 90        | 100        | 70           | 30        | 100        | 70                        | 30        | 100        |                          |
| Industria química  | 41          | 15                                | 85        | 100        | 35                  | 65        | 100        | 10                  | 90        | 100        | 70           | 30        | 100        | 65                        | 35        | 100        |                          |
| Caucho y plásticos                                       | 37          | 11                                | 89        | 100        | 44                  | 56        | 100        | 22                  | 78        | 100        | 56           | 44        | 100        | 56                        | 44        | 100        |                          |
| Metallería y productos metálicos                         | 17          | 10                                | 90        | 100        | 20                  | 80        | 100        | 23                  | 77        | 100        | 47           | 53        | 100        | 60                        | 40        | 100        |                          |
| Maquinaria y equipos                                     | 39          | 16                                | 84        | 100        | 37                  | 63        | 100        | 16                  | 84        | 100        | 63           | 37        | 100        | 84                        | 16        | 100        |                          |
| Material eléctrico, electrónica y informática            | 46          | 10                                | 90        | 100        | 20                  | 80        | 100        | 10                  | 90        | 100        | 40           | 60        | 100        | 50                        | 50        | 100        |                          |
| Material de transporte                                   | 39          | 10                                | 90        | 100        | 0                   | 100       | 100        | 40                  | 60        | 100        | 60           | 40        | 100        | 40                        | 60        | 100        |                          |
| Otros  | 40          | 13                                | 88        | 100        | 13                  | 88        | 100        | 0                   | 100       | 100        | 63           | 38        | 100        | 63                        | 38        | 100        |                          |
| <b>Total</b>   | <b>35</b>   | <b>11</b>                         | <b>89</b> | <b>100</b> | <b>27</b>           | <b>73</b> | <b>100</b> | <b>17</b>           | <b>83</b> | <b>100</b> | <b>60</b>    | <b>40</b> | <b>100</b> | <b>64</b>                 | <b>36</b> | <b>100</b> |                          |

Fuente: Hernández et al 2000

#### ***1.4.4. Las pymes innovadoras. Diferencias estratégicas***

Desde hace tiempo se ha venido reconociendo la capacidad de innovación, sobre todo tecnológica, de las pymes. El interés por este tipo de empresas es grande. Se suponen motores de crecimiento empresarial y de generación de empleo, y se estudian las relaciones entre innovación y beneficios.

Varios estudios pretenden relacionar la innovación con el crecimiento de las PYME's, y ver si los términos "innovador" y "crecimiento" van de la mano; ya se han recopilado un número de casos de estudio en los cuales se unía la dimensión de innovación con crecimiento. Parece lógico argumentar que las pymes innovadoras muestren un mayor crecimiento que aquellas que no lo son, sin embargo, es necesario un estudio de dicha relación para conocer el verdadero paralelismo que ambos términos tienen el uno con el otro.

En otro enfoque relacionado, innovación y empleo, ya Greenan y Guellec (1995) expusieron, tras un estudio con múltiples empresas, que en un periodo de 5 años, las empresas que fueron más innovadoras generaron mayor empleo que aquellas que no lo fueron, identificándose como empresas innovadoras aquellas que trabajaban por la obtención de patentes de sus innovaciones, tanto de procesos como de productos. Sin embargo, es necesario entender qué se conoce como empresa innovadora para que aquellas observaciones sean fiables al 100%.

Haciendo uso de los dos enfoques estratégicos básicos -enfoque externo, "observa lo que tu competidor hace y elige el mejor nicho de mercado"; orientación interna: "construye tus propias competencias y aptitudes"- como complementarios Kleinknecht et al. han desarrollado una tipología de empresas innovadoras que consideramos de utilidad. Definen una compañía innovadora como aquella que, durante el periodo en que está siendo estudiada, ha desarrollado con ayuda de nueva tecnología productos significativos, procesos productivos o combinaciones de productos y procesos.

En base a las respuestas dadas por las pymes estudiadas (un total de 500 empresas flamencas en el sector textil y químico, de las cuales identificaron 100 como innovadoras) obtuvieron 18 factores considerados como clave para encontrar el éxito de una pequeña o mediana empresa innovadora.

### **LOS 18 FACTORES DE ÉXITO**

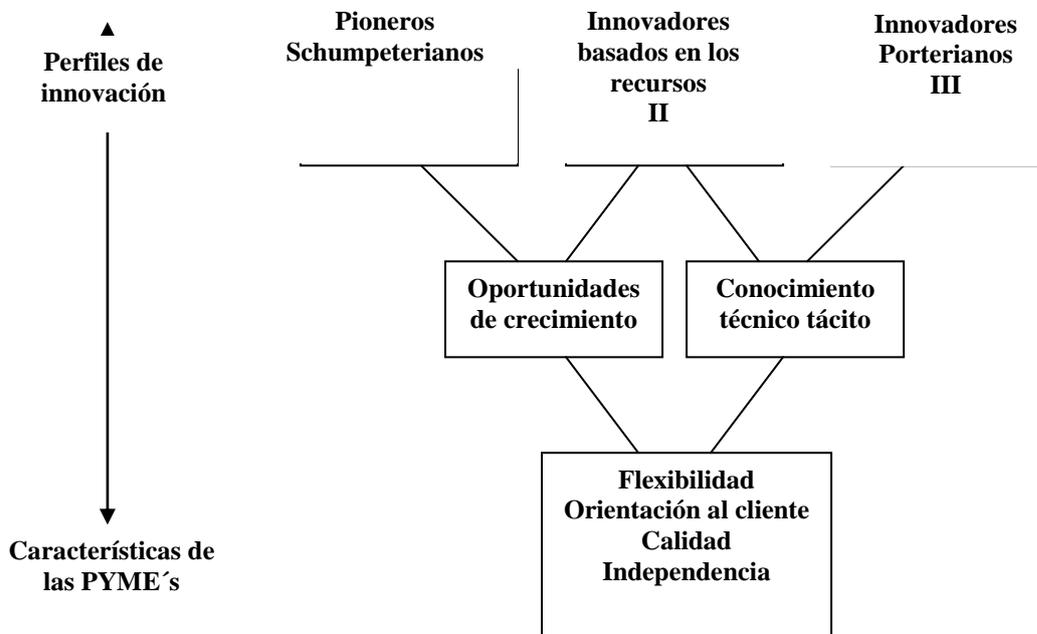
- 1- Control en la cadena de valor.
- 2- Cultura innovadora.
- 3- Ser pionero.
- 4- Posesión de maquinaria e infraestructura.
- 5- Capacidad de incorporación de nuevas demandas del cliente.
- 6- Organización de sistemas de calidad.
- 7- I+D
- 8- Enfoque a pequeños volúmenes.
- 9- Estrategia de nichos.
- 10- Adaptación de servicios.
- 11- Conocimiento tecnológico tácito.
- 12- Búsqueda de oportunidades de alto crecimiento.
- 13- Cooperación con los proveedores.
- 14- Formación del personal.
- 15- Flexibilidad.
- 16- Orientación hacia el cliente.
- 17- Calidad.
- 18- Independencia.

Para asignar las diferentes clases que agruparan a las pymes según sus características de innovación, formularon un análisis jerárquico de los anteriores factores, donde la clase o nivel más baja (primer nivel) es la menos específica y discriminatoria, y puede ser agrupada en cualquiera de las tres clases superiores (tercer nivel), que son más específicas. Ej: La orientación al cliente puede agruparse en cualquiera de las tres clases más específicas (I, II, III). Es interesante la

observación de que la enseñanza al personal y el uso de proveedores como fuentes de innovación no revelan ninguna información para designar la tipología. Las empresas innovadoras disponen de los 18 factores de éxito en distinto grado.

La conclusión es una elegante y útil tipología de empresas innovadoras que reproducimos en el siguiente cuadro:

**Análisis de las clases jerárquicas sobre las características de innovación.**



Fuente: Kleinknecht et al

En el primer nivel, los factores de éxito como orientación al cliente, *flexibilidad*, *enfoque a la calidad e independencia a la hora de toma de decisiones*, son comunes para todas las pymes innovadoras del estudio, y probablemente constituyan una diferencia de las pymes con las grandes empresas, algo que se desprende de casi todos los estudios. En un segundo nivel nos encontramos con *oportunidades de*

*crecimiento y conocimientos técnicos informales.* Aquí tenemos unos factores de innovación que no son peculiares de un cierto tipo de pymes innovadoras pero que no están presentes en todas las pymes (así por ejemplo, el grupo III, no reconoce las oportunidades de crecimiento como un factor de éxito). En un tercer nivel nos encontramos con las características típicas de innovación.

La descripción que hacen de las empresas es la siguiente:

Pioneros Schumpeterianos. Son las empresas que nos vienen rápidamente a la mente. Suelen ser las organizaciones más jóvenes, que inspiradas por un líder visionario, adoptan una nueva tecnología y hacen un producto con ella. Las pymes de este nivel ponen gran énfasis en la creatividad y basan su supervivencia en una cultura de innovación real. En un mundo comercial como el actual, con tendencia a la subcontratación y el outsourcing, estas empresas se caracterizan por el mantenimiento del control total sobre la cadena de valor y cuidadosamente controlan cada paso en el proceso de producción, buscando, si es posible, el diseño de su propio equipo (puesto que para ellos no existe un proveedor que pueda garantizar una calidad suficiente de los componentes y materia prima de su producto). Conocer tan precisamente la cadena de valor les permite la acumulación de un Know-how o saber hacer técnico en el que construir sus competencias clave.

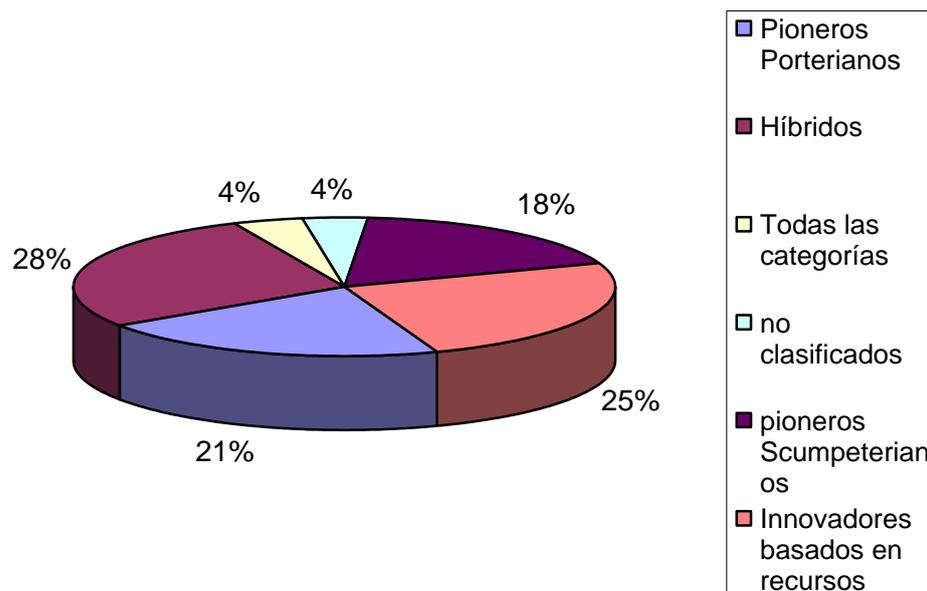
Este nivel comporta una clara estrategia de crecimiento y puede ser considerado como creadores de empleo.

Innovadores basados en los Recursos. Se encuentran en etapa de madurez de sus negocios y del ciclo de vida de la compañía, y se diferencian de sus competidores adoptando programas de calidad y pequeños laboratorios I+D formales. Cada vez más hacen énfasis en la oferta de servicios como un “concepto total” (producto más servicio).

Innovadores Porterianos. Normalmente son considerados como los líderes en tecnología de su segmento de mercado. Su conocimiento técnico, que puede ser tácito (Know-how de producción), o explícito (en forma de patentes) es su competencia clave. Como suelen operar en nichos muy específicos no consideran que puedan crecer mucho. Los aumentos de productividad suelen concretarse en plantillas más reducidas. Algunas de estas compañías eligen deliberadamente mantenerse con vida gracias a los derechos y royalties que reciben de las licencias antes que correr el riesgo de convertirse en una gran empresa manufacturera.

Finalmente el porcentaje de empresas detectadas según tipología es la siguiente.

### *Extensión de las Jerarquías*



Fuente: Kleinknecht et al

Se puede concluir diciendo que las pymes innovadoras no son un grupo homogéneo y que se pueden identificar, al menos inicialmente, tres tipos diferentes. Del anterior estudio se puede obtener también que la relación entre innovación y crecimiento de empleo puede resultar más complejo de lo que a primera vista parece, puesto que no todas las pequeñas y medianas compañías crearán empleo. Y se obtienen buenas

ideas para definir empresas innovadoras independientemente de lo nuevo o maduro del sector.

La importancia para la gestión estratégica de una pyme innovadora de los anteriores descubrimientos es clara. Es cierto que muchas pymes innovadoras puede que no encajen exactamente en el anterior patrón, algo que ya hemos visto ocurre en Flandes, pero apreciar las diferencias permite dilucidar qué procesos tiene que cuidar y gestionar prioritariamente. La gestión de la innovación ya tiene de por sí bastante de caótico.

#### ***1.4.5. La información sobre el mercado en las pymes***

La frase más famosa de Peter Drucker quizás sea “las empresas sólo tienen dos, y sólo dos, funciones básicas: marketing e innovación. Estas son las únicas cosas que hace un negocio que producen resultados; todo lo demás es en realidad un coste (Drucker 1977). Visto así obtenemos una curiosa conclusión: las pymes hacen marketing e innovación pues, como hemos visto, obtienen resultados. Decimos que es curioso porque la literatura sobre pymes no hace más que resaltar la inexistencia de estas dos actividades en el colectivo (Carson, 1990). La existencia de una clasificación especial de pymes tecnológicas innovadoras sirve para el recalcar que son especie rara. El resto están en el limbo o innovan en la etiqueta.

Lo que la literatura sobre pymes quiere decir es que las pymes no realizan el marketing que aparece en los libros de texto sobre marketing. Aquí hay que darles la razón, y añadir que las pymes que son capaces de poner en marcha algunas ideas básicas de la literatura del marketing –p. Ej. segmentación adecuada y uso de información básica de mercados- pueden expandir más fácilmente sus actividades (“expanders” en la apropiada terminología de Hultman, Gunnarsson y Prenekert 1998). Las pymes industriales con fuerte orientación al marketing obtienen mejores resultados (Brooksbank et al. 1992).

Toda estrategia de marketing o plan de marketing empieza con un análisis de mercado, para lo cual se recoge o recibe información sobre el mismo (datos, en realidad). Luego se investiga (se interpreta, analiza y se sintetiza) para obtener provechoso conocimiento. Corta frase que esconde todo un campo de minas para los investigadores que se han dedicado a dilucidar lo que las pymes hacen en este terreno. Las conclusiones que se desprenden de la literatura iluminan, de todas formas, bastante el panorama. Resumimos algunas conclusiones de estudios de Julien (1997) Caldarola (1998) Pineda, et al (1998) Hartman, et al., (1994) y la revisión general del tema realizada por Ake Floodhammar y Robert Songson (1999). Añadiremos que, como en este tema todo el mundo opina e investiga, en otros muchos estudios sobre pymes se comentan estos temas. Cualquier lector empresario pyme no se sorprenderá con los resultados y tampoco los que frecuenten su compañía. Tanta unificación de criterio quizás nos permita hacer algunos comentarios personales.

Como la pyme típica que tenemos en mente (y los investigadores anteriormente citados) tiene un dueño-director y un pequeño grupo 2-4 personas en funciones directivas, la atención se centra en ese pequeño grupo directivo. ¿Cómo son? ¿Qué hacen? Se supone, con mucha razón, que son los que realmente realizan la investigación de mercado.

¿Cuándo buscan la información? ¿Para qué la buscan? Lo más normal es cuando se producen cambios en el entorno y se generan incertidumbres con sus riesgos asociados, a los que hay que prestar atención y tratar de minimizarlos. También cuando se plantean nuevos negocios, p.ej. exportar, o se desarrolla un nuevo producto. Y, en general, cuando lo que se pretende es obtener ventajas competitivas. Parece –se deduce- que son gente razonable y competente. Son buenos motivos y razones.

La pena es que lo anterior lo hacen poco y, según parece, no muy bien. Siendo gente ocupada siempre andan faltos de tiempo para estas tareas, presumiblemente porque sus otras actividades son más importantes y prioritarias. Si es así, la razón es que no saben valorar la aportación de una buena información de mercado (ya no parecen tan razonables). Realizar una buena investigación de mercado no es fácil. Como además les falta preparación para ello no se atreven a llevarla a cabo. Necesitarán ayuda, y eso es caro. Algunos negarán que necesiten ningún tipo de ayuda.

La información que recogen proviene básicamente de los clientes, con los que charlan de vez en cuando. También de los proveedores y conocidos, su círculo informal o formal de contactos. Van a alguna feria, prestan atención a los anuncios publicitarios y catálogos de sus competidores, y, sobre todo, obtienen información de mercado de las revistas especializadas de su sector. Últimamente miran algo en Internet (webs de la competencia y de posibles clientes y, con paciencia, algún estudio que se encuentre y se considere aprovechable). La información, en general, debe ser fácil de acceder, sencilla de comprensión y fácil de usar.

El uso que hacen de toda esta (poca) información sirve para dar respuestas al para qué la necesitan. Un poco vagos e inexpertos en esta etapa inicial de los planes de marketing, pero gente razonable.

Claro que -hay quién dice- los empresarios de estas empresas están sometidos a sobrecarga de información (Baron 1998), lo que contradice la supuesta falta de la misma pero coloca al empresario en peor situación, propenso a la toma equivocada de decisiones.

No vamos a ser nosotros los que critiquemos las conclusiones obtenidas de todos esos estudios, que a todos nos parecerán correctas. Es lo que se observa con facilidad. La conclusión y consejo más directo que se deriva es que la empresa necesita un profesional competente en estos temas que dedique una parte importante de su tiempo a esta labor. Como esto tiene su costo, no se hace. Como alternativa se

sugiere la contratación de ayuda externa, junto con la formación y concienciación del equipo directivo para que lo que hacían mal lo hagan mejor. No hay duda que todo esto suele ser cosa buena y que muchas pymes estén realizando esfuerzos en este campo.

De todas formas hay algo que no cuadra. ¿Cómo puede ser que una actividad tan importante y necesaria, tan comentada (prensa, libros, documentos como este, conversaciones entre directivos, etc.) y legitimada, tan en el centro de la actividad de la empresa, se haga tan mal. ¿Cómo es que no estén todos arruinados?

#### ***1.4.6. La actividad de los gerentes de pymes***

Estamos revisando una serie de investigaciones empíricas sobre el comportamiento observado de las pymes con vistas a sacar conclusiones sobre aspectos que inciden en la gestión de las mismas, específicamente sobre la formulación de la estrategia.

La influencia del director/propietario de una pyme es un factor primordial en el desarrollo de la misma. Este es un factor resaltado por todos los autores y que es cuasi evidente para cualquier observador. Saber cómo usa realmente su tiempo tal personaje nos puede dar alguna información valiosa sobre la actitud hacia ciertos comportamientos que inciden en lo que estamos estudiando.

Henrik Florén and Joakim Tell han realizado un estudio en Suecia sobre el comportamiento observado de seis directivos/propietarios de pymes y sintetizado sus resultados, comparándolos con otros estudios. Este tipo de investigación es difícil de hacer. Desde los trabajos pioneros de Carlson (1951) y Mintzberg (1973) sobre directivos de empresas más grandes las aportaciones nuevas son escasas.

Los siguientes cuadros recogen lo fundamental de su estudio. Confirma los resultados de anteriores estudios sobre lo fragmentada actividad laboral de los

gerentes. Muchas actividades de corta duración. Situación poco propicia, parece, para el desarrollo de diseños estratégicos elaborados.

Los cuadros son auto explicativos. A nosotros nos ha parecido curioso que no programan muchos encuentros –uno por día en promedio- pero que este encuentro cuenta con tres o más participantes y dura bastante ¿Qué harán? Concuenda esto con lo que ve uno por España. En las reuniones de pymes se reúnen varios directivos de la misma. Es una indicación de estilo participativo, lo que como hemos visto es buen síntoma.

Estos directivos se preocupan más de sus suministradores que de sus clientes, a los que dedican poco tiempo. Muy poco, pensamos. Es un descubrimiento, creemos, de gran importancia, sobre todo si lo relacionamos con la relevancia que siempre se ha dicho se da en las pymes al trato y servicio a los clientes. Y prácticamente se pasan el día en la oficina. Salen poco. Estos directivos suecos no trabajan por la noche ni los fines de semana, pero ya sabemos que en Suecia son muy ordenados en su vida laboral. No sabemos lo que hace aquí un gerente hispano.

**Distribución del tiempo de un directivo de una empresa pequeña**

| Estudio de Florén Y Tell (2003)                                    | Directivo A | Directivo B | Directivo C | Directivo D | Directivo E | Directivo F | Promedio |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| Numero de actividades por día                                      | 65          | 59          | 66          | 62          | 66          | 48          | 61       |
| <b>Actividades de oficina</b>                                      |             |             |             |             |             |             |          |
| Numero por día   | 20          | 14          | 16          | 12          | 10          | 8           | 13       |
| Proporción de tiempo   | 53%         | 44%         | 51%         | 42%         | 34%         | 48%         | 45%      |
| Duración promedio  | 11 min      | 11 min      | 16 min      | 16 min      | 17 min      | 21 min      | 15 min   |
| <b>Llamadas de teléfono</b>  |             |             |             |             |             |             |          |
| Numero por día   | 13          | 17          | 18          | 17          | 21          | 11          | 16       |
| Proporción de tiempo   | 11%         | 23%         | 10%         | 13%         | 16%         | 7%          | 13%      |
| Duración promedio  | 3 min       | 5 min       | 3 min       | 3 min       | 4 min       | 2 min       | 3 min    |
| <b>Encuentros programados</b>                                      |             |             |             |             |             |             |          |
| Numero por día (n° por día/n° por semana)                          | 2 (8)       | 0 (1)       | 1 (3)       | 1 (5)       | 1 (7)       | 1 (4)       | 1        |
| Proporción de tiempo   | 10%         | 10%         | 13%         | 16%         | 22%         | 18%         | 15%      |
| Duración promedio  | 26 min      | 165 min     | 108 min     | 74 min      | 78 min      | 79 min      | 88 min   |
| <b>Encuentros no programados</b>                                   |             |             |             |             |             |             |          |
| Numero por día   | 25          | 12          | 26          | 25          | 22          | 21          | 22       |
| Proporción de tiempo   | 20%         | 9%          | 21%         | 24%         | 17%         | 25%         | 19%      |
| Duración promedio  | 3 min       | 3 min       | 4 min    |
| <b>Salidas</b>   |             |             |             |             |             |             |          |
| Numero por día   | 5           | 8           | 3           | 3           | 7           | 2           | 5        |
| Proporción de tiempo   | 6%          | 14%         | 5%          | 5%          | 12%         | 2%          | 7%       |
| Duración promedio  | 5 min       | 6 min       | 9 min       | 9 min       | 9 min       | 5 min       | 7 min    |
| <b>TOTAL</b>   | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        | 100%     |
| Porcentaje de actividades que duran menos de 9 min                 | 81%         | 79%         | 78%         | 76%         | 79%         | 73%         | 78%      |
| Porcentaje que duran más de 60 min                                 | 0%          | 2%          | 2%          | 1%          | 2%          | 3%          | 2%       |
| Porcentaje de encuentros programados con más de tres participantes | 70%         | 100%        | 100%        | 86%         | 66%         | 79%         | 83%      |

Fuente: Floren y Tell

**Contactos verbales de directivos de pequeñas empresas**

| Porcentaje de tiempo de contacto verbal con: | Directivo A | Directivo B | Directivo C | Directivo D | Directivo E | Directivo F |     |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----|
| <b>F</b>                                     | Media       |             |             |             |             |             |     |
| <b>Subordinados</b>                          | 62%         | 44%         | 45%         | 51%         | 32%         | 72%         | 51% |
| <b>Clientes</b>                              | 3%          | 15%         | 19%         | 9%          | 11%         | 3%          | 10% |
| <b>Proveedores y asociados</b>               | 28%         | 33%         | 29%         | 31%         | 33%         | 15%         | 28% |
| <b>Otros</b>                                 | 7%          | 8%          | 7%          | 9%          | 24%         | 10%         | 11% |

Fuente: Floren y Tell

**Horas trabajadas, horas extras, lugar y porcentaje de actividades realizadas por iniciativa propia de los directivos de pequeñas empresas**

|                                   | Directivo A | Directivo B | Directivo C | Directivo D | Directivo E | Directivo F | Media   |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Horas trabajadas por semana       | 39,5        | 42          | 52          | 44          | 51          | 45          | 45,5    |
| Horas durante la noche            | 0           | 0           | 0           | 0           | 6           | 0           | 1       |
| Horas durante fines de semana     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0       |
| Lugar (%)<br>Oficina/fábrica/otro | 89/6/5      | 77/9/14     | 76/6/18     | 77/12/21    | 68/14/18    | 83/2/15     | 78/8/14 |
| Iniciativa (%)<br>Propia/otros    | 64/36       | 55/45       | 49/51       | 57/43       | 69/31       | 55/45       | 58/42   |

Fuente: Floren y Tell

**Comparativa seleccionada del trabajo de los altos directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas**

|   | [Empresas pequeñas]<br>Estudio de Chorán (1969) | [Empresas medianas]<br>Estudio de Kurke y Aldrich (1983) | [Empresas grandes]<br>Estudio de Mintzberg (1973) | [Pequeñas empresas]<br>Estudio de Florén y Tell study (2003) |
|---|---|--|---|--|
| No. de actividades por día                                      | 77  | 34   | 22  | 61   |
| <b>Actividades de oficina</b>                                   |   |  |   |  |
| Numero por día  | 22  | 11   | 7   | 13   |
| Porcentaje de tiempo  | 35%   | 26%  | 22%   | 45%  |
| Duración promedio   | 6 min   | 12 min   | 15 min  | 15 min   |
| <b>Llamadas de teléfono</b>                                     |   |  |   |  |
| Numero por día  | 29  | 10   | 5   | 16   |
| Porcentaje de tiempo  | 17%   | 8%   | 6%  | 13%  |
| Duración promedio   | 2 min   | 4 min  | 6 min   | 3 min  |
| <b>Encuentros programados</b>                                   |   |  |   |  |
| Numero por día  | 3   | 4  | 4   | 1  |
| Porcentaje de tiempo  | 21%   | 50%  | 59%   | 15%  |
| Duración promedio   | 27 min  | 65 min   | 68 min  | 88 min   |
| <b>Encuentros no programados</b>                                |   |  |   |  |
| Numero por día  | 19  | 8  | 4   | 22   |
| Porcentaje de tiempo  | 15%   | 12%  | 10%   | 19%  |
| Duración promedio   | 3 min   | 8 min  | 12 min  | 4 min  |
| <b>Salidas</b>  |   |  |   |  |
| Numero por día  | 5   | 6  | 1   | 5  |
| Porcentaje de tiempo  | 12%   | 3%   | 3%  | 7%   |
| Duración promedio   | 9 min   | 11 min   | 11 min  | 7 min  |
| Porcentaje de actividades que duran menos de 9 min.             | 90%   | 63%  | 49%   | 78%  |
| Porcentaje que duran más de 60 min                              | 0.02%   | 5%   | 10%   | 2%   |
| <b>Porcentaje de tiempo empleado en contactos verbales</b>      |   |  |   |  |
| Subordinados  | 56%   | 50%  | 48%   | 51%  |
| Clientes  | 7%  | 7%   | 3%  | 10%  |
| Proveedores y asociados   | 31%   | 6%   | 17%   | 28%  |
| Otros   | 6%  | 37%  | 32%   | 11%  |
| Porcentaje de encuentros programados con más de 3 participantes | 0%  | 44%  | 43%   | 83%  |

**Fuente: Floren y Tell**

## **2. LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN ESPAÑA**

### **2.1. La estrategia en las pymes españolas**

Hemos venido analizando en este estudio diversos aspectos relacionados con la gestión de pymes, centrándonos en los aspectos estratégicos de la misma. Ya hemos visto que las pymes promedio formulan estrategias de una manera más formal que lo que normalmente se piensa, aunque es difícil de evaluar con qué profundidad. Las pymes españolas -como se analiza en un estudio que hemos realizado y que se adjunta como apéndice- son muy similares a las que hemos venido estudiando en diversos países. Parece como si existiera un patrón universal de comportamiento pymero, lo que permite obtener enseñanzas de estudios realizados en otros países.

La universalidad de los conceptos de gestión es algo aceptado para las empresas grandes. Con algunas excepciones -modelo japonés hace unos años- la aplicabilidad de los conceptos incluidos en los manuales de estrategia en uso en las escuelas de administración de empresas de todo el mundo se suponían de validez general. En cada país suele haber una pequeña resistencia a lo que parece ser el dominio anglosajón -EEUU, fundamentalmente- en esta materia. Pero es difícil detectar modelos específicos que se aparten del mismo.

Cuando las pymes formulan, o tienen desarrollada una estrategia o comportamiento estratégico terminan teniendo un patrón de comportamiento estratégico. Lo mismo pasa con las empresas grandes. A un nivel conceptual muy simplificado dichos patrones parece que no son muchos. Los esquemas clasificatorios más conocidos son los de Porter (1980) -de sobra conocido- y quizás Miles y Snow (1978). Reconocer el patrón y escoger uno adecuado es la clave de la formulación estratégica en su fase primordial. En general dichos patrones de comportamiento estratégico exitoso se han creado de una manera deductiva, derivados de conceptos al uso en la teoría de la organización industrial. Posteriormente han sido sometidos a contraste estadístico para certificar su grado de veracidad.

Los mismos esquemas se han venido aplicando a las pymes pese a la sospecha de que quizás no sean aplicables a las mismas. Pero como no hay teorías específicas desarrolladas para pymes sobre tipología estratégica los investigadores echan mano de lo que tienen disponible.

El modelo más usado para pymes suele ser el desarrollado por Miles y Show que comentábamos antes. Una breve descripción del mismo aparece en el siguiente cuadro. Se supone que las empresas terminan desarrollando una de cuatro estrategias estilizadas: defensiva, prospectiva, analizadora y reactiva. Un breve análisis del cuadro, apoyado en la experiencia del lector, permite comprobar que las empresas suelen hacer lo que aparece en el mismo, aunque no podemos dejar de lamentar lo escueto y genérico que resulta.

***Características, a modo de síntesis, de los tipos estratégicos y organizativos básicos según la tipología de estrategias de Miles y Snow (1978)***

| <b>ORGANIZACIÓN</b> | <b>CARACTERÍSTICAS</b>   |
|---------------------|--|
| Defensiva           | Concentración en nichos de mercado relativamente seguros.<br>Énfasis en la eficiencia en costes.<br>Estructuras funcionales y centralizadas, dominadas por personal de producción y finanzas.                  |
| Prospectiva         | Búsqueda permanente de nuevos productos y mercados.<br>Énfasis en los procesos de innovación.<br>Estructuras divisionales y descentralizadas, lideradas por personal de marketing e I + D.                     |
| Analizadora         | Actuación de forma defensiva o prospectiva en busca de un equilibrio entre eficiencia e innovación.<br>Análisis y estudio de riesgo de entrada en nuevos negocios.<br>Estructuras de tipo matricial.           |
| Reactiva            | Falta de una estrategia consistente, sin responder de forma efectiva a los cambios acaecidos en el entorno.<br>Dificultad para establecer una estructura y sistemas coherentes con una estrategia determinada. |

*Fuente: Lado Cousté, N. (1997): "La tipología de estrategias de Miles y Snow. Un estudio aplicando una escala multi-item", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 6, N. 2, p. 35.*

El poder usar una tipología de estrategias adecuada es útil, y más a los efectos de formular sistemas de gestión estratégica de nuestras empresas. Nos permite centrarnos en los aspectos esenciales de nuestro negocio y vigilar aquello que debemos hacer bien para tener éxito. Usando el anterior modelo podemos observar que si nuestra estrategia es prospectiva y somos conscientes de ello el énfasis lo tenemos que hacer en innovar y buscar nuevos mercados. Y tenemos que desarrollar sistemas de gestión que nos indiquen que tal lo estamos haciendo.

A falta de un modelo general aplicado a pymes los gerentes de las mismas terminan desarrollando ideas concretas de su negocio a su manera peculiar. Y desarrollan sistemas de gestión en consonancia. Francisco García Lillo y Bartolomé Marco Lajara han estudiado de una manera empírica -sin modelo teórico previo- que tipologías estratégicas pueden derivarse del comportamiento observado de las empresas. Es una aportación significativa al incipiente campo de la teoría estratégica de la pyme. El estudio se basó en empresas de nueva creación de la provincia de Alicante. A las empresas objeto del estudio se les suministró un cuestionario que por su utilidad como elemento de autodiagnóstico incluimos. Con las respuestas al mismo los anteriores autores han detectado unos tipos básicos de estrategias seguidas por las mismas y que, creemos, de sorprendente utilidad para lo que estamos comentando... para todas las pymes del mundo. Aporta mucha claridad sobre la formulación estratégica en las pymes. Y esto, ya hemos visto, es valioso a efectos prácticos de gestión.

Identifican ocho tipos de estrategias seguidas que resumimos a continuación. Los autores del estudio indican la precaución con la cual deben tomarse los resultados de un estudio limitado a una muestra de empresas de nueva creación... Esto es siempre verdad.

Tipo 1 Serían empresas caracterizadas por mostrar en su entrada en el mercado un elevado esfuerzo innovador y por ofertar sus productos, a precios muy competitivos, a un amplio número de segmentos de mercado, concentrados en un área geográfica

de mercado reducida, mediante el empleo de múltiples canales de distribución así como por proporcionar un buen (o, al menos satisfactorio) servicio de atención al cliente. En resumen, podemos identificar, en el grupo de innovadores, una estrategia basada en el desarrollo y explotación de innovaciones a partir de un amplio esfuerzo por obtener ventajas derivadas de las actividades de investigación y desarrollo durante sus primeros años de vida. Ello les permite acceder a un elevado número de consumidores finales, aprovechando las diferencias obtenidas por el desarrollo de tecnologías aplicadas a un reducido número de productos.

**ANEXO I: CUESTIONARIO SOBRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Para cada uno de los siguientes ítems se establece un par de afirmaciones que representan los dos extremos de un continuum acerca de las diferentes formas en que una empresa puede hacer frente a sus competidores.

Por favor, marque con una X en aquellos lugares de la escala que mejor describan el énfasis mostrado por su negocio a la hora de establecer su posición competitiva desde su entrada en el mercado:

|   |   |   |
|---|---|---|
| Fabricar productos con un elevado potencial de diferenciación entre los clientes      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Fabricar productos altamente estandarizados, poco diferenciados (commodities)         |
| Proporcionar un limitado rango de productos   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Proporcionar un amplio rango de productos   |
| Proveer/servir un área geográfica de mercado limitada, restringida o específica       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Proveer/servir un área geográfica de mercado de más amplio alcance                    |
| Desarrollo continuo de nuevos productos   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Mantenimiento de los productos actuales   |
| Dependencia de procesos de producción utilizados, es decir, probados                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Innovación en los procesos de producción (JIT, CAD/CAM, CIM)                          |
| Proporcionar un mínimo (o, al menos escaso) servicio de atención al cliente           | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Proporcionar un buen (al menos satisfactorio) servicio de atención al cliente         |
| Ofrecer productos a bajo coste (precios bajos)  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Política de precios altos (selectivos)  |
| Escasa inversión en publicidad y promoción  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Elevada inversión en publicidad y promoción   |
| Reducir el coste por unidad de producto no es la principal prioridad de la empresa    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Reducir el coste por unidad de producto sí es la principal prioridad de la empresa    |
| Elevado grado de utilización de la capacidad productiva de las instalaciones          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Exceso de capacidad tolerado en anticipación de un posible crecimiento futuro         |
| Énfasis en ofrecer un producto útil, práctico, duradero, al margen de la calidad      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Énfasis en ofrecer un producto de calidad netamente superior                          |
| Utilización de tecnologías producto-proceso estandarizadas (básicas)                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Desarrollo de patentes (activos intangibles relativos a la propiedad intelectual)     |
| Potenciar una adecuada imagen de marca no resulta esencial para competir              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Potenciar una adecuada imagen de marca sí resulta esencial para competir              |
| Utilización de canales de distribución existentes                                     | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Desarrollo de nuevos canales de distribución  |
| Reducir los gastos generales y de administración no resulta especialmente prioritario | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Reducir los gastos generales y de administración sí resulta especialmente prioritario |
| Elevado grado de concentración de los clientes (pocos clientes, en cuanto a número)   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Escaso grado de concentración de los clientes (muchos clientes, en cuanto a número)   |
| Elevada frecuencia de compra de los clientes  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Escasa frecuencia de compra de los clientes   |
| Por término medio, las órdenes de compra (o de pedido) son reducidas                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Por término medio, las órdenes de compra (o de pedido) son elevadas                   |
| El producto es ofertado a un reducido número de segmentos de mercado                  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | El producto es ofertado a un amplio número de segmentos de mercado                    |
| Escaso (o nulo) grado de integración vertical hacia atrás (hacia el proveedor)        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Extenso (amplio) grado de integración vertical hacia atrás (hacia el proveedor)       |
| Escaso (o nulo) grado de integración vertical hacia delante (hacia el cliente)        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Extenso (amplio) grado de integración vertical hacia delante (hacia el cliente)       |
| Utilización de un único canal de distribución para distribuir el producto             | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Empleo de múltiples canales de distribución para distribuir el producto               |
| Fondos de capital aportados por el fundador o derivados de las operaciones            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Financiación obtenida a través de inversores externos, ajenos a la empresa            |
| Empleo de la subcontratación en ciertas fases del proceso productivo (outsourcing)    | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Procesos de producción (fases del proceso productivo) completamente integrados        |
| Establecimiento de contratos de suministro flexibles, o a corto plazo                 | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Establecimiento de contratos de suministro rígidos, o a largo plazo                   |
| Entrada en el mercado(s) a pequeña escala, objetivos de crecimiento incremental       | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>            | Entrada en el/los mercado(s) a gran escala, objetivos de crecimiento inmediato        |

Fuente: García Lillo, Marco Lajara

Tipo 2 Serían empresas claramente orientadas hacia el control de los costes. Reducir el coste por unidad de producto sí se constituiría en la principal prioridad de estas empresas, mientras que potenciar una adecuada imagen de marca no resultaría especialmente prioritario. Se trataría de empresas caracterizadas básicamente por un mantenimiento de los productos actuales, por la dependencia de procesos de producción ya utilizados y por la utilización de tecnologías producto-proceso estandarizadas. Se caracterizarían, por otra parte, por proporcionar un amplio rango de productos, por proveer o servir un área geográfica de mercado de amplio alcance, así como por obtener su financiación a través de inversores externos, ajenos a la empresa.

Tipo 3 Se hallarían caracterizadas por su orientación a mercados estrechos, ofreciendo productos innovadores a un escaso número de compradores. Estas empresas se caracterizarían, sin embargo, por proporcionar un mínimo (o, al menos escaso) servicio de atención al cliente. Por otro lado, reducir el coste por unidad de producto sí se constituiría en la principal prioridad de las empresas pertenecientes a dicho cluster, mientras que potenciar una adecuada imagen de marca no resultaría especialmente prioritario.

Tipo 4 Serían empresas caracterizadas por una clara orientación hacia la diferenciación, así como por ofertar sus productos a un amplio número de segmentos de mercado mediante el empleo de múltiples canales de distribución para distribuir el producto. Lógicamente, reducir el coste por unidad de producto no se constituiría en la principal prioridad, mientras que potenciar una adecuada imagen de marca sí resultaría especialmente prioritario para estas ENC.

Tipo 5 Serían, al igual que las empresas tipo 1 orientadas hacia el control de los costes. Reducir el coste por unidad de producto sí se constituiría en la principal prioridad de las empresas pertenecientes a dicho cluster, mientras que potenciar una adecuada imagen de marca no resultaría especialmente prioritario. El elevado énfasis en el control de costes se vería, en este caso, con una cierta orientación hacia la diferenciación. El

producto sería ofertado a un amplio número de segmentos de mercado mediante el empleo de múltiples canales de distribución para distribuir el producto. Se caracterizarían asimismo por proporcionar un amplio rango de productos, por proveer o servir un área geográfica de mercado de amplio alcance, además de por obtener su financiación a través de inversores externos, ajenos a la empresa.

Tipo 6 Se hallarían caracterizadas principalmente por ofrecer sus productos a un reducido número de segmentos de mercado mediante la utilización de un único canal de distribución. Estas empresas se encontrarían asimismo caracterizadas por el elevado grado de concentración de los clientes hacia los cuales orientan su producción, adoptando el papel de suministrador especializado de un reducido número de clientes.

Tipo 7 Serían empresas caracterizadas por la fabricación de productos con un elevado potencial de diferenciación entre los clientes. Estas empresas se hallarían caracterizadas, además, por ofertar sus productos a un reducido número de segmentos de mercado, aunque dispersos geográficamente, mediante la utilización de un único canal de distribución.

Tipo 8 Se hallaría fundamentalmente caracterizado, por ofertar sus productos, caracterizados por una escasa frecuencia de compra, a una elevada base de clientes, mediante la realización de un importante esfuerzo promocional. Se caracterizarían asimismo por proporcionar un limitado rango de productos, por proveer o servir un área geográfica de mercado limitada, restringida o específica, y por prescindir de obtener su financiación a través de inversores externos, ajenos a la empresa. Se trataría de empresas caracterizadas básicamente por un mantenimiento de los productos actuales, por la dependencia de procesos de producción ya utilizados y por la utilización de tecnologías producto-proceso estandarizadas (básicas). Finalmente, el reducir el coste por unidad de producto no se constituiría como la principal prioridad de las empresas, mientras que potenciar una adecuada imagen de marca sí resultaría especialmente prioritario.

## 2.2. Estudio sobre prácticas de gestión de Pymes

### 2.2.1. Descripción del estudio

Recogemos en el siguiente epígrafe los resultados de un estudio realizado en Junio de 2003 sobre prácticas de gestión de Pymes. Se realizaron 100 entrevistas telefónicas a Gerentes o Directores Financieros de Pymes industriales de 50-250 trabajadores escogidas de manera aleatoria. El perfil de las empresas entrevistadas es el que aparece en los cuadros siguientes.

*Perfil de empresas entrevistadas*

|       |                      | TOTAL | FACTURACIÓN                  |                                |                             |        | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |        |        |
|-------|----------------------|-------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
|       |                      |       | Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC  | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC  |        |
| TOTAL | CASTILLA Y LEON      |       | 12                           | 3                              | 2                           | 5      | 2               | 8                 | 3               |        | 1      |
|       |                      | Ver%  | 12,0%                        | 14,3%                          | 8,0%                        | 11,1%  | 22,2%           | 12,1%             | 12,0%           |        | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 25,0%                          | 16,7%                       | 41,7%  | 16,7%           | 66,7%             | 25,0%           |        | 8,3%   |
|       | CATALUÑA             |       | 27                           | 7                              | 6                           | 13     | 1               | 19                | 8               |        |        |
|       |                      | Ver%  | 27,0%                        | 33,3%                          | 24,0%                       | 28,9%  | 11,1%           | 28,8%             | 32,0%           |        |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 25,9%                          | 22,2%                       | 48,1%  | 3,7%            | 70,4%             | 29,6%           |        |        |
|       | COMUNIDAD VALENCIANA |       | 21                           | 3                              | 4                           | 12     | 2               | 14                | 5               | 2      |        |
|       |                      | Ver%  | 21,0%                        | 14,3%                          | 16,0%                       | 26,7%  | 22,2%           | 21,2%             | 20,0%           | 33,3%  |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 14,3%                          | 19,0%                       | 57,1%  | 9,5%            | 66,7%             | 23,8%           | 9,5%   |        |
|       | MADRID               |       | 10                           | 1                              | 1                           | 6      | 2               | 5                 | 3               | 2      |        |
|       |                      | Ver%  | 10,0%                        | 4,8%                           | 4,0%                        | 13,3%  | 22,2%           | 7,6%              | 12,0%           | 33,3%  |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 10,0%                          | 10,0%                       | 60,0%  | 20,0%           | 50,0%             | 30,0%           | 20,0%  |        |
|       | PAIS VASCO           |       | 18                           | 5                              | 7                           | 6      |                 | 13                | 3               | 1      | 1      |
|       |                      | Ver%  | 18,0%                        | 23,8%                          | 28,0%                       | 13,3%  |                 | 19,7%             | 12,0%           | 16,7%  | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 27,8%                          | 38,9%                       | 33,3%  |                 | 72,2%             | 16,7%           | 5,6%   | 5,6%   |
|       | RESTO                |       | 12                           | 2                              | 5                           | 3      | 2               | 7                 | 3               | 1      | 1      |
|       |                      | Ver%  | 12,0%                        | 9,5%                           | 20,0%                       | 6,7%   | 22,2%           | 10,6%             | 12,0%           | 16,7%  | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 16,7%                          | 41,7%                       | 25,0%  | 16,7%           | 58,3%             | 25,0%           | 8,3%   | 8,3%   |
|       | TOTAL                |       | 100                          | 21                             | 25                          | 45     | 9               | 66                | 25              | 6      | 3      |
|       |                      | Ver%  | 100,0%                       | 100,0%                         | 100,0%                      | 100,0% | 100,0%          | 100,0%            | 100,0%          | 100,0% | 100,0% |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 21,0%                          | 25,0%                       | 45,0%  | 9,0%            | 66,0%             | 25,0%           | 6,0%   | 3,0%   |

El objetivo del estudio es básicamente descriptivo de la situación actual en lo referente a ciertas prácticas seguidas por las pymes españolas y que son de interés para lo que se pretende en todo este documento. De especial interés ha sido calibrar las respuestas dadas por las empresas españolas con las respuestas aportadas en estudios realizados en otros países y que ya hemos comentado en parte. Las similitudes que en el comportamiento general de las pymes se observan en todo el mundo proporcionan una buena base en la que justificar una Teoría General de la Pyme, con ciertas garantías de que el conocimiento disperso que sobre pymes se está obteniendo en todo el mundo pueda tener aplicación general.

El estudio, creemos, aporta información sobre la necesidad, predisposición, factibilidad y capacidad de implantar en las pymes españolas sistemas de gestión estratégica más desarrollados.

|       |                                |        | TOTAL  | SECTOR                 |        |                       |  |        |         |   |  |   |  |                                     |   |  |
|-------|--------------------------------|--------|--------|------------------------|--------|-----------------------|--|--------|---------|---|--|---|--|-------------------------------------|---|--|
|       |                                |        |        | Alimentación y bebidas | Textil | Confección, peletería | Madera, corcho, excepto muebles; cestería y espartería | Papel  | Química | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | Fabricación de productos metálicos, exc. maquinaria y equipo | Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos | Fabricación de maquinaria y material eléctrico | Fabricación de material electrónico | Fabricación de equipo e instrumentos de precisión | Fabricación de otro material de transporte |
| TOTAL | Menos de 6 millones de euros   |        | 21     | 2                      | 6      |                       | 1  | 2      |         | 1   | 6  | 1   | 1  | 1                                   |   |  |
|       |                                | Ver%   | 21,0%  | 16,7%                  | 33,3%  |                       | 50,0%  | 22,2%  |         | 9,1%  | 37,5%  | 50,0%   | 8,3%   | 16,7%                               |   |  |
|       |                                | Hor%   | 100,0% | 9,5%                   | 28,6%  |                       | 4,8%   | 9,5%   |         | 4,8%  | 28,6%  | 4,8%  | 4,8%   | 4,8%                                |   |  |
|       | Entre 6 y 10 millones de euros |        | 25     | 5                      | 5      | 1                     |  | 1      | 3       | 3   | 3  |   | 4  |                                     |   |  |
|       |                                | Ver%   | 25,0%  | 41,7%                  | 27,8%  | 100,0%                |  | 11,1%  | 33,3%   | 27,3%   | 18,8%  |   | 33,3%  |                                     |   |  |
|       |                                | Hor%   | 100,0% | 20,0%                  | 20,0%  | 4,0%                  |  | 4,0%   | 12,0%   | 12,0%   | 12,0%  |   | 16,0%  |                                     |   |  |
|       | Más de 10 millones de euros    |        | 45     | 3                      | 5      |                       |  | 6      | 6       | 6   | 6  | 1   | 7  | 4                                   |   | 1  |
|       |                                | Ver%   | 45,0%  | 25,0%                  | 27,8%  |                       |  | 66,7%  | 66,7%   | 54,5%   | 37,5%  | 50,0%   | 58,3%  | 66,7%                               |   | 100,0%                                     |
|       |                                | Hor%   | 100,0% | 6,7%                   | 11,1%  |                       |  | 13,3%  | 13,3%   | 13,3%   | 13,3%  | 2,2%  | 15,6%  | 8,9%                                |   | 2,2%                                       |
|       | NS/NC                          |        | 9      | 2                      | 2      |                       | 1  |        |         | 1   | 1  |   |  | 1                                   | 1   |  |
|       |                                | Ver%   | 9,0%   | 16,7%                  | 11,1%  |                       | 50,0%  |        |         | 9,1%  | 6,3%   |   |  | 16,7%                               | 100,0%  |  |
|       |                                | Hor%   | 100,0% | 22,2%                  | 22,2%  |                       | 11,1%  |        |         | 11,1%   | 11,1%  |   |  | 11,1%                               | 11,1%   |  |
| TOTAL |                                | 100    | 12     | 18                     | 1      | 2                     | 9  | 9      | 11      | 16  | 2  | 12  | 6  | 1                                   | 1   |  |
|       | Ver%                           | 100,0% | 100,0% | 100,0%                 | 100,0% | 100,0%                | 100,0%   | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%                              | 100,0%  |  |
|       | Hor%                           | 100,0% | 12,0%  | 18,0%                  | 1,0%   | 2,0%                  | 9,0%   | 9,0%   | 11,0%   | 16,0%   | 2,0%   | 12,0%   | 6,0%   | 1,0%                                | 1,0%  |  |

### **3. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **3.1. Introducción**

La Sociedad de la Información tiene interés por ser un fenómeno nuevo y de creciente actualidad. Es el ámbito dónde nacen y se desarrollan hoy las pequeñas y medianas empresas que son el objeto de nuestra atención y trabajo posterior; y el lugar dónde se generan los procesos dinámicos de cambio profundo y consolidación progresiva que están atravesando la sociedad actual desde hace doce o quince años.

Por tanto las ideas, reflexiones, enfoque teóricos y sugerencias prácticas de este estudio están ancladas en este entorno al que consideraremos como el campo de juego dónde se desarrolla la competición de las empresas que empiezan su actividad, las que quieren mejorar para crecer y como consecuencia de esta actividad rentable aumentará el empleo, objetivo prioritario de todos los líderes políticos, sociales y económicos de nuestra Sociedad, por las muchas consecuencias positivas que comporta.

El objeto de este capítulo es ayudar a entender bien este espacio y a conocer las reglas de juego que hay que tener en cuenta para poder prosperar en él. En la medida que estas coordenadas estén bien definidas y las referencias consolidadas, las empresas podrán con más facilidad construir las estrategias que les permitan crear valor, fortalecer sus ventajas competitivas y poner las bases para un crecimiento sostenido.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo modelo de gestión que nació como una idea sencilla en pleno auge de la Sociedad de la Información el año 1990, se le situaba entonces como uno de los modelos más destacados de capital intelectual. Se inició con un estudio que planteó un consultor de Boston, David P. Norton desde el Nolan Norton Institute con un título muy sugerente, “*La medición de los resultados*

en las empresas del futuro”, le acompañaba en este trabajo Robert S. Kaplan, profesor de Desarrollo del Liderazgo de *Harvard Business School*.

Robert Kaplan entonces, era ya conocido en los ambientes del Control de Gestión. En el año 1985 había publicado junto con Robin Cooper un libro que revolucionó la Contabilidad de Costes y que en estos años se ha transformado en un tratado clásico. El tema es “El Coste basado en las Actividades. ABC, ABB y ABM”<sup>1</sup> con aplicación desde entonces en numerosas empresas de todo el mundo. Este trabajo ha ido evolucionando y mejorando sin perder actualidad hasta el momento.

Norton y Kaplan siguieron trabajando asociados desde entonces y publicaron tres artículos más, en 1992 “*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*”<sup>2</sup>, en 1993, “*Putting de Balanced Scorecard to work*”<sup>3</sup> y en 1996, “*Using the Balanced Scorecard as an Strategic Management System*”<sup>4</sup>. Estos artículos son los fundamentos del primer libro que estos autores publican también en 1996, “*Balanced Scorecard: Traslating strategy into action*”<sup>5</sup>, y que ha llegado a ser *best-seller* entre las publicaciones de Administración y Estrategia en diferentes idiomas.

Aún tuvieron que madurar estas teorías durante algunos años y que cientos de empresas las llevarán con éxito a la práctica. En el año 2000 editaron su segundo y último libro hasta el momento, “*The Strategy Focused Organization*”<sup>6</sup> que ha sido el trabajo con el que las teorías de estos autores han terminado por alcanzar un éxito mundial sin precedentes, en cuanto a conseguir popularizar de la aplicación de la Estrategia en empresas y organizaciones.

El proceso histórico del Cuadro de Mando Integral ha sido de alguna manera diferente al de otros modelos de gestión que han proliferado en los años ochenta y

---

<sup>1</sup> ABC: Los costes basados en actividades. ABB: El presupuesto basado en actividades. ABM: La gestión basada en las actividades.

<sup>2</sup> El Cuadro de Mando Integral, las medidas orientadas a los resultados.

<sup>3</sup> Poniendo el Cuadro de Mando Integral a trabajar.

<sup>4</sup> Usando el Cuadro de Mando Integral como un Sistemas de Gestión Estratégica.

<sup>5</sup> El Cuadro de Mando Integral: Traslado la Estrategia en acción.

noventa: *Just-in time*, *Kaizen* o Mejora continua, *Kamban*, Reingeniería de procesos, *Outsourcing*, etc. Todos ellos han alcanzado el éxito, pero su grado de permanencia y consolidación ha sido distinto.

Estos nuevos modelos de gestión nacieron como una teoría que desarrolló un profesor o consultor de prestigio en temas de Administración apoyados en una idea novedosa, más tarde aparecen publicados en un libro. Se habla mucho y con intensidad en los ambientes empresariales y de escuelas de negocios y a los pocos años de su aparición son primero relegados y, luego olvidados o al menos pierden el interés inicial para mucha gente. Este no ha sido el caso del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que es como se le conoce en inglés. En castellano se llama de muchas otras maneras.<sup>7</sup>

El Balanced Scorecard ha tardado diez años en madurar, pero ya son miles las empresas que lo han implantado y decenas los libros editados en todas los idiomas y en todos los países que recogen la explicación de esta teoría y se cuentan por cientos las implantaciones realizadas con éxito. Nada más hay que ver “en el buscador *Google*, de imágenes” con símbolos sobre Balanced Scorecard para darse cuenta que hay casi 3.000 y, normalmente los modelos de gestión no suelen representarse por imágenes, pues son teorías que más bien se prestan poco al contenido gráfico.

El Balanced Scorecard ha sido experimentado con éxito en las empresas de mayor dimensión -quinientas de las primeras mil que recoge la lista de la revista *Fortune*, utilizan desde hace años este Sistema de Gestión Estratégica- pero es todavía hoy una novedad para la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas de casi todo el mundo y también de nuestro país.<sup>96</sup>

La finalidad que nos hemos propuesto con este trabajo es ayudar a entender el concepto y a enseñar a aplicarlo a las medianas y pequeñas empresas que de verdad

---

<sup>6</sup> La organización basada en la Estrategia.

<sup>7</sup> En Latinoamérica, se conoce con otros nombres: En Venezuela, como Sistema Balanceado de Indicadores; en Argentina como Tablero de Comando; y, en otros lugares con combinaciones de esas palabras: Tablero Balanceado de Control, Modelo

tienen ambición por crecer y hacerse un hueco entre las mejores. Recogemos la experiencia de los dos últimos años de trabajo en que hemos tenido la oportunidad de cambiar impresiones y trabajar con muchas empresas de este tipo en nuestro país y en América Latina.

Muchas de estas empresas han comenzado a trabajar y a plantearse la aplicación de esta metodología de gestión, algunas de ellas comienzan a notar la mejoría de su aplicación. Normalmente las empresas que se interesan por este modelo de gestión estratégica son las más dinámicas, las que quieren generar más riqueza y superan las dificultades que supone la inercia de la introducción de nuevos planteamientos empujados por los deseos de crecer y prosperar. A estas pymes las hemos llamado en este trabajo: *Las pymes de intenso crecimiento* ya que tienen en común este interés y circunstancias en sus planteamientos futuros y como consecuencia suelen estar bastante interesadas en este modelo de gestión estratégica.

### **3.2. ¿Qué es la Sociedad de la Información?**

La Sociedad de la Información es el marco que actualmente envuelve a la economía de los países occidentales. Es la etapa posterior a lo que se ha dado en llamar Sociedad Industrial, por eso se conoce también como Sociedad Postindustrial o Nueva Economía. Ha tenido su inicio en las dos últimas décadas del siglo pasado en los países más desarrollados y se está extendiendo con rapidez al resto del mundo.

La Sociedad de la Información se caracteriza esencialmente por una modificación de los procesos de creación de valor y por un cambio en el papel y en la importancia de los activos de las empresas y de las organizaciones. Los activos físicos y tangibles pierden interés con relación a los activos intangibles, ya que estos aparecen como vitales en los procesos de creación de valor que por otra parte, es la finalidad que persiguen las empresas y las organizaciones.

Consecuencia de este cambio se incrementa la importancia del conocimiento y del capital intelectual frente a los activos fijos y materiales y, se cuestionan los sistemas de medición y los modelos de gestión tradicionales, incluyendo el control de gestión tradicional.

En la Sociedad de la Información también se revisa y se da una mayor importancia al “rol” de las personas y se valoran mucho más la importancia del trabajo en equipo, la cesión de autoridad a los empleados y a los administradores -mediante el otorgamiento de mayor poder y responsabilidad en la toma de decisiones- y la necesidad de la formación permanente. Se tiene en mayor consideración el estilo de gobierno de las organizaciones, la cultura y los valores de las empresas y en general crece el aprecio por la iniciativa personal, por la coherencia y por la responsabilidad de los colaboradores.

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) y su crecimiento exponencial ha sido el dispositivo que ha disparado el desarrollo de la Sociedad de la Información y la causa inicial del crecimiento económico que la ha acompañado, durante la década de los noventa fundamentalmente, en EEUU, en Canadá y en la Unión Europea.

Una de las consecuencias de este fenómeno ha sido el nacimiento y la consolidación de una nueva cultura de la medición y la tendencia a situar los resultados en el centro de los procesos de la gestión y del trabajo, que está afectando a todas las empresas y también a las organizaciones de todo tipo que comienzan a aplicar con ilusión los nuevos modelos de gestión que antes parecían exclusivos de las entidades mercantiles de gran dimensión.

Se valoran más la diversidad y las peculiaridades de las personas, se cuida el ambiente de trabajo, conscientes de que sin un contexto de libertad y confianza es muy difícil que fluya el conocimiento y la responsabilidad personal y, junto a ellas, la innovación que son los elementos esenciales de la aportación que se espera de los

colaboradores en los procesos de creación de valor en esta Nueva Economía. Este cambio de actitud de las cúpulas directivas de las empresas se ha confirmado como una causa de motivación positiva para lograr una mayor entrega y rendimiento de los colaboradores de estas empresas.

El destinatario de la atención y de la actividad pasa a ser el cliente o el contribuyente, que adquiere un papel preponderante, se plantean y enfocan los trabajos pensando en términos de colaboración y de servicio, desapareciendo la relación de pseudo dominio o incluso de confrontación que a veces hubo entre proveedor y cliente que, ¡hoy parece impensable!. Los procesos de evaluación pasan a ser esenciales. La utilización de medidas contables y financieras continúan siendo importantes, pero aparecen como insuficientes. Se pretende “medir todo”, también los activos intangibles y se crean nuevos sistemas de comprobación, fijándose con más atención en los aspectos cualitativos y tratando de evaluarlos.

La gestión tiene como centro los resultados, que son el objeto de todos los esfuerzos. Se aplican las TIC a los procesos de gestión y se empieza a generalizar la utilización de soluciones transaccionales y decisionales en las empresas de cualquier dimensión, también en las pymes. La información de carácter no contable cobra un papel importante y el seguimiento del modo de hacer la actividad -en todos sus aspectos- es esencial.

En la Sociedad de la Información se transforman los sistemas de trabajo de las empresas. Los procesos estratégicos se incluyen como primordiales en la gestión y se intenta que todas las personas estén alineadas y focalizadas por la Estrategia. La obtención de resultado adquiere un papel prioritario y se valora a las personas por lo que aportan midiendo el valor que proporcionan y, retribuyéndolos en parte por ello. Desaparecen las rigideces en los procesos organizacionales y cobran mayor importancia las funciones y los equipos interdisciplinarios. Se cambian los sistemas de retribución y la valoración de las personas respecto al trabajo.

La Sociedad de la Información ha significado una revolución social con grandes mutaciones que se está extendiendo a todos los sectores y que tiene la particularidad de estar actualmente en pleno desarrollo. Estos cambios no sólo están afectando a las empresas con ánimo de lucro, sino a todas las organizaciones sociales y gubernamentales, públicas y privadas de una Sociedad que se replantea las finalidades e intenta gestionar buscando la eficiencia de los procesos de trabajo y de los sistemas de administración.

### **3.3. El proceso de creación de valor en las organizaciones**

Las organizaciones son un conjunto formal de personas y de recursos que se constituyen para cumplir una finalidad, que lleva implícita la creación de valor. Por tanto, las organizaciones tienen sentido si realizan actividades o procesos que aportan valor. Unas organizaciones se diferencian de otras por que realizan estos procesos mediante actividades diferentes. Por tanto, las actividades son como las células de la creación de valor y su medición tiene un interés muy importante cuando nos referimos a contextos estratégicos.

Las preguntas clave al contactar por primera vez con una organización o estudiar un Proyecto que contempla su constitución, es saber ¿Para qué sirve? ¿Qué valor aporta? ¿En qué se diferencia de sus competidores? ¿Cuál son sus peculiaridades?

Si la organización es de naturaleza lucrativa, su finalidad obviamente es lograr el máximo beneficio, aunque también el sentido del mismo no se corresponde con el pensamiento de hace treinta años. Ahora, es frecuente distinguir entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros y se procura que haya una coherencia entre ellos e importa mucho profundizar en la congruencia de objetivos de ambas partes. La consideración por lo individual y la sinceridad son ahora más apreciadas, así como el rendimiento de cada persona.

Sin embargo, hay muchos tipos organizaciones: docentes, sociales, religiosas, políticas, etc. Muchas de ellas no tienen como finalidad lograr el máximo beneficio, sin embargo, todas tienen en común la finalidad de crear valor, ya que para eso han sido creadas. Por esa razón tienen la misma necesidad de una buena gestión.

Como dice Peter F. Drucker al respecto: “La empresa fue cronológicamente la primera institución moderna (...) el problema de la administración preocupaba en otras instituciones, pero son las empresas las que siempre han estado al frente de todas las innovaciones en materia de administración o gestión”. Sin embargo, las instituciones de carácter no empresarial, tal vez necesitan más la administración que las empresas (...) y las organizaciones sin fines de lucro, dónde el problema de la administración suscita creciente inquietud.<sup>8</sup>

Este valor cristaliza o se hace efectivo, mediante un proceso que, simplificando mucho, podemos describirlo en tres etapas: *unas entradas* al sistema organizacional, en forma de materias primas, personas, dinero, información, recursos varios, etc. Estos elementos -son distintos para cada organización-, sufren *una transformación* que produce el cambio en aquellos *inputs* de los que surgirán los nuevos productos y servicios destinados hacia la sociedad de que la organización forma parte, en forma de *salidas*. El *proceso de transformación* es lo que aporta la organización.

Normalmente, si las cosas marchan bien, los productos o los servicios que forman las *salidas* tienen un valor relativo mayor que las *entradas*. Este valor mayor es la suma de una serie de valores agregados consecuencia de los subprocesos inferiores de transformación que han modificado la naturaleza de las *entradas* hasta lograr su mutación a nuevos productos o servicios a los que hemos llamado, *salidas*.

Si se quiere incrementar el valor de los productos y servicios finales, se debe modificar o mejorar estos subprocesos de transformación con la vista puesta en los clientes y calculando la capacidad que tienen de percibir estos esfuerzos y prever si

los clientes o los consumidores lo apreciarán como un incremento del valor del producto o del servicio. Este trabajo de mejora permanente es lo que conforma la propuesta de valor, que será algo clave para ser competitivo y como consecuencia para el éxito de la organización.

Los destinatarios de los productos y servicios están dispuestos a pagar más por las habilidades, conocimientos, tiempo, energía que conforman el mayor valor que tienen los bienes y servicios resultantes sobre los recursos iniciales *-entradas-*, que existían a la espera de la acción propia de la *transformación* que ha realizado la organización.

Michael Porter en 1985 escribió un artículo en la Harvard Business Review en que introducía el concepto de *cadena de valor* para explicar como las organizaciones pueden agregar valor a sus productos y servicios. Más adelante se desarrollará este concepto con más detalle.

La cadena de valor es una serie *-cadena-* de actividades tales como la logística de entrada, el almacenamiento de materias primas, los procesos de producción, el almacenamiento de productos terminados, la logística de salida, las tareas de marketing y ventas, y el servicio al cliente. Cada una de estas actividades deben ser estudiadas para determinar lo que puede hacerse para mejorar el producto o servicio y de esta manera elevar el valor que el cliente percibe.

Las organizaciones tienen como finalidad aportar valor a los destinatarios de sus actividades *-clientes-* y también a los que las hacen posible *-colaboradores-*. Este valor o beneficio que recibe el destinatario, se paga mediante el precio.

El importe de este precio servirá para retribuir el coste de las *entradas* y el pago del *proceso de transformación* y quedará un sobrante que es el *beneficio generado* y que representa de alguna manera el valor neto creado por la organización.

---

<sup>8</sup> Peter F. Drucker. La Gerencia.

Cada organización como cada persona es diferente y crea valor en función de las actividades que tiene capacidad de desarrollar y que suelen estar en consonancia con sus habilidades y particularidades. Sin embargo, hay unos patrones comunes en la creación de valor en función del tipo de activos que utilizan y del momento histórico del mercado.

### **3.4. La creación de valor en la Sociedad de la Información**

En general, en el juego de la creación de valor de las empresas de la Sociedad Industrial tenían una importancia mayor los activos físicos y tangibles que los activos intangibles. La mayor parte de las empresas de entonces, -nos referimos a un periodo que se inicia en los alrededores de 1850 y se extiende hasta poco después de 1980-, creaban valor en la medida mejoraban sus economías de escala, es decir en la medida que lograban reducir sus costes como consecuencia del aumento de su producción y, siempre que fuera posible con la menor diversidad de su cartera de productos, pues las exigencias comerciales de la sociedad de entonces no las requería.

La creación de valor, en la Sociedad Industrial, normalmente se centraba en la aplicación de la tecnología a los productos logrando procesos de fabricación eficientes y masivos. La oferta disponía de mayor profesionalidad, organización y preponderancia que la demanda, que en cierta forma tenía una actitud más conformista, menos exigente y en general disponía de poca información. El mercado, sin duda, estaba marcado por la iniciativa de la oferta, representada por unas pocas empresas industriales.

El control de los rendimientos de los activos de capital se concretaba en medir los elementos que conformaban la oferta, es decir, en la administración eficiente del seguimiento de los beneficios que producían los activos físicos y financiero de los procesos industriales productivos, orientados por la oportunidad de creación de valor para los accionistas y en gestionar muy bien los pasivos financieros. Esto

produjo un desarrollo importante de los sistemas control de gestión basados en la contabilidad y en las finanzas, que eran prácticamente los únicos medios de evaluación de la gestión que se había realizado.

En principio, la producción estaba colocada y sólo era preciso controlar la eficiencia de como se había fabricado y, así poder mejorar los beneficios mediante mejoras en los procesos productivos. Se analizaba el pasado y se obtenían conclusiones para aplicarlas en el futuro. El mercado era estable, previsible y los procedimientos de medición contables válidos y suficientes.

En la Sociedad de la Información la actividad de las empresas está marcada por la iniciativa de la demanda. Es como si el mercado hubiera explotado. Los clientes y los consumidores se han despertado, han tomado conciencia de su poder y se han aficionado a elegir. El crecimiento del nivel de vida de la clase media de la sociedad, ha provocado un comportamiento en cuanto a la compra “como si todos fueran ricos”, se han aficionado a sopesar distintas alternativas, a apreciar la calidad de las cosas, a “mirar” el precio y a comparar. Un sentido lúdico se ha incorporado a los procesos de compra. Los consumidores están informados y han tomado conciencia de su categoría. “Nunca el cliente fue tan importante” y esta *actitud* de la demanda ha cambiado los planteamientos económicos de las empresas y de las organizaciones.

La demanda se ha fraccionado en multitud de segmentos y nichos, que compran cosas que a veces no son necesarias -novedades, regalos y los recuerdos que se amontonan en las viviendas-, pues las necesidades vitales de gran parte de la sociedad occidental se dan por cubiertas. Actualmente muchos otros factores impulsan el proceso de compra, la funcionalidad, el servicio, el precio, la imagen, el tiempo, el mantenimiento, el coste del cambio y, en definitiva el “valor” percibido que les aporta el producto servicio que se plantean adquirir.

La consideración de todos estos factores dificultan mucho la tarea de comprender la creación de valor de las empresas y la cadena de valor de Michael Porter, se alarga y se complica con matices diferentes. Pensando en cada cliente o en cada segmento de clientes, el valor puede significar menor precio, mejor servicio, mayor calidad o exclusividad de producto.

La contabilidad y los sistemas de control de gestión tradicionales, que explicaba muy bien lo que había pasado, ya no son suficiente y se necesitan otros sistemas y criterios que sin perder de vista lo que quiere el accionista, miren hacia el mercado, midan los procesos de producción que este nos exige y nos ayuden a detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores, la disposición de nuevos sistemas de información o la realización de alianzas que se requieren, para disponer de un sistema de medición integral que fundamente la toma de decisiones.

Para realizar este trabajo tan complejo no basta con una radiografía estática del pasado, se requiere además de aprovechar la experiencia, disponer de una información integral y mirar al futuro de forma ilusionante y proactiva.

También se intuye que este trabajo tan complicado, no es tarea de una persona, ni de varias por más capacitadas que estén, sino de equipos conjuntados con formación interdisciplinar y comprometidos con los resultados de la empresa y con mentalidad empresarial o directiva. Estos son el tipo de colaboradores que requiere la Sociedad de la Información.

La Sociedad de la Información, también tiene otros ingredientes, la mutabilidad permanente y la internacionalización o globalización de la economía, que da transparencia a los mercados e incrementa la velocidad de los cambios... Comentaba con resignación el director financiero de una mediana empresa, sobre un proceso de control de gestión que se le había quedado obsoleto antes de iniciarse: *"...con lo que mi padre había aprendido cuando tenía veinticinco años, tuvo conocimientos para toda su vida. Yo no hago más que estudiar y aprender cosas nuevas y tengo la*

*impresión de estar siempre retrasado...*” Todo se está complicando para los empresarios que triunfaban en la Sociedad Industrial y los que no se han percatado de la complejidad o les ha faltado flexibilidad han tenido que cerrar o lo harán pronto. Los coordinadores de algunas Escuelas de Negocios que todavía no han reflexionado sobre esta realidad y, sin darse cuenta pretenden “imponer” Programas de Control de Gestión anticuados basados en índices de libros clásicos, pronto perderán su trabajo si no se apresuran a cambiar.

La creación de valor en la Sociedad de la Información tiene ahora gran parte de su fundamento en el capital intelectual y en otros activos intangibles derivados del conocimiento, como son las relaciones con los clientes, sus niveles de satisfacción y fidelidad, las habilidades de los empleados, la capacitación permanente, el interés y la búsqueda constante de la innovación en el trabajo, la capacidad de realizar los procesos con perfección, la cultura de la calidad, y los hábitos de medir y de autoevaluar todas las cosas incluido el trabajo propio.

El recurso fundamental que tienen las empresas para mejorar, es decir para tener mejores resultados y poder crecer, es la capacidad de generar nuevos conocimientos, que enriquezcan sus capacidades esenciales y que les permitan atender adecuadamente a mercados más competitivos y cambiantes. El principal activo de una empresa situado en este entorno es el conjunto de personas que trabajan en ella, el conocimiento y la experiencia que aportan, así como la capacidad para compartir sus conocimientos.

Esto último no es sólo es una frase bonita, es algo esencial, pues el conocimiento crece cuando se comparte y podemos empezar a intuir cuál debe ser el ambiente y la cultura de las empresas, la importancia de los valores organizacionales, entendidos estos como los principios y postulados básicos, primordiales y duraderos que inspiran a la organización. Hasta el punto de que la dirección por valores ha superado en profundidad e importancia a la dirección por objetivos, pues ahí están

ubicadas las raíces dónde se encuentra el origen de las fortalezas de los colectivos que van a triunfar aportando más valor.

Estos activos intangibles clave para los procesos de creación de valor y crecimiento, tienen en común denominador su anonimato contable, curiosamente no están representados en los libros de contabilidad de las empresas y sin embargos son absolutamente necesarios para alcanzar el éxito.

Para darnos idea de la importancia del valor económico de estos activos intangibles, casi invisibles, se acostumbra a realizar el ejercicio de comparar el valor nominal - valor en libros- de las acciones de un grupo de compañías que cotizan en la Bolsa de Valores con el valor de su cotización en el mercado, a la fecha que se haga este ejercicio. Esa diferencia es una forma de medir el valor de estos activos. Los activos intangibles suelen también aparecer con claridad en el momento de valorar a una compañía que quiere ser adquirida por un tercero.

Se afirma, con base en estudios realizados con rigor, que a principios del siglo actual el valor de los activos intangibles de las empresas representaba entre el 80 y el 85% del valor de las empresas. El resto, un 15 o 20% es el valor que se atribuye a los activos físicos o tangibles. Quince años antes las proporciones eran bastante distintas a favor de los activos materiales.

Todos estos activos intangibles están relacionados con la Gestión del Conocimiento y con las capacidades de las personas. En algunas organizaciones reflexionan sobre la oportunidad de fusionar el departamento de control financiero con el de recursos humanos y así aparece la figura del Director de Control de Gestión, que en algunas pequeñas y medianas empresas es el segundo puesto en cuanto a responsabilidad de la organización y lugar clave para impulsar el progreso.

### **3.5. Actuación de los activos intangibles en la creación de valor**

Hace muy pocos días, en la primera reunión que tuve en una empresa textil de una ciudad próxima a Barcelona, en presencia de dos consultores de nuestro equipo, especialistas en Balanced Scorecard y de dos de los colaboradores de más confianza del creador y director de la empresa, persona de gran humanidad -con voz fuerte y ciento trece kilos de peso-, me decía con gran convencimiento: *“nuestra empresa comenzó hace cuatro años, nos dedicamos a fabricar y comercializar ropa de mujer, la empresa nació sin nada. Un colaborador y yo logramos un pedido -se refería con su nombre a una gran empresa comercial de gran dimensión- de 30.000 prendas y desde entonces, fundamentalmente lo que hemos hecho es intentar esforzarnos al máximo para cumplir lo mejor posible con nuestros clientes. Luchamos “a tope”. Cada pedido es una oportunidad y a partir del precio, comenzamos el escandallo con la intención de satisfacer plenamente a nuestros clientes. (...) Vendemos lo que el mercado nos pide y en estos cuatro años hemos crecido mucho y tenemos ya una facturación consolidada de seis millones de euros...”*.

Los activos intangibles son humildes, son *“ese nada”* con el que nació esa empresa textil del párrafo anterior. Parecen que no sean nada -apariencia de nada-, pero sin embargo, es lo fundamental, pues encierran las capacidades esenciales de la empresa. Son difíciles de explicar en un papel, pero tienen la energía potencial para ser capaces de atraer la confianza de una empresa grande que *encarga las primeras 30.000 prendas* y que con los años se han ido transformando en cientos de miles de prendas que sin duda están generando una empresa textil fuerte y consolidada, -ahora con el Balanced Scorecard anda en esa tarea-. En este nada estaban encerradas al menos las siguientes cosas: Tener la capacidad de lograr y servir el pedido. Lo cuál implica: saber de textil, ganarse la confianza de un cliente importante -y, por tanto, exigente-, dar un precio adecuado, ser capaz de hacerse con la materia prima, el diseño, realizar la fabricación, -inicialmente sin fábrica-, para cumplir con el cliente, servirle las 30.000 prendas textiles iniciales y dejarlo contento, habiendo

financiado la operación y quedándose con un remanente en dinero y en prestigio para poder repetir la operación. *A veces, no nos salen las cosas bien -como quisiéramos-, decía este empresario, pero luchamos a tope, nos dejamos el alma y somos felices; en eso no nos gana nadie.*

Los activos tangibles, nave industrial, máquinas, teléfonos móviles, almacén, medios logísticos de transporte, etc., son también imprescindibles, pero sin duda menos importantes o están a disposición de más gente, que sin embargo no puede conseguir realizar esta actividad.

La gran aportación del Cuadro de Mando Integral de los profesores Norton y Kaplan, radica la clarividencia de la importancia de los activos intangibles en los procesos de creación de valor, en descubrir y describir como actúan estos activos invisibles derivados del conocimiento y, en idear un instrumento capaz de medir la actuación de estos activos, enfocándolo hacia la obtención de resultados. Esta aportación es el Balanced Scorecard o el Cuadro de Mando Integral.

*“En la economía del conocimiento de hoy, el valor sostenible se crea a partir del desarrollo de activos intangibles, como las habilidades y el conocimiento de los trabajadores, la tecnología de la información que respalda a los empleados y conecta a la empresa con sus clientes y proveedores, y el clima organizativo que alienta a la innovación, la solución de problemas y las mejoras.”*

***“Los mapas estratégicos y los cuadros de mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento. Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.”***

Los activos intangibles cuando participan en el proceso de creación de valor actúan de una forma *indirecta*, es decir una mejora derivada del conocimiento no produce

un resultado financiero directo, necesita que su concreción cristalice mediante dos o tres pasos dentro de un proceso y, sólo entonces, se ve el efecto deseado.

Si seleccionamos mejor a los camareros de un restaurante, les formamos y ayudamos a que hagan un trabajo satisfactorio midiendo su actuación y premiando su esfuerzo, el resultado no se verá al día siguiente. Se requiere que ese buen hacer sea percibido y objetivado por los clientes y que su satisfacción -consecuencia de un mejor servicio aumente durante un tiempo-, más tarde, se notará que ha mejorado el grado de satisfacción de los cliente que manifestarán su fidelidad en acudir con más asiduidad al establecimiento y, sólo después esto -tercer paso-, es cuando se producirá el incremento de los ingresos, consecuencia de visitas más asiduas, publicidad boca-oreja, y que concluye con ese aumento de facturación que genera esa estrategia. Las cadenas del seguimiento de la actuación, mediante las relaciones causa-efecto de las acciones realizadas, es un concepto esencial de la teoría del Cuadro de Mando Integral.

Los activos intangibles normalmente actúan agrupados y son consecuencia de un proceso de planificación. Siguiendo con el ejemplo anterior, no basta mejorar la selección de los camareros. Es una acción positiva, pero en sí misma insuficiente. Si no se forma a estos camareros y se les ayuda mediante la incorporación de cosas muy concretas que les ayuden a realizar mejor su trabajo y, más tarde, medimos esa actuación que les hemos propuesto y concretamos la recompensa ligándola a la retribución, será difícil obtener una mejora sostenida. La buena selección no es por sí misma suficiente. Los activos intangibles actúan como en equipo -en grupo- y su éxito, es siempre consecuencia de un plan coherente o de una estrategia.

El Cuadro de Mando Integral supone un esfuerzo para los directivos, o mejor transforma a muchas personas normales de la empresa en directivos con capacidad y hábito de pensar en términos estratégicos y de realizar acciones bien pensadas y cuidadosamente planificadas. Es preciso también que el hábito de la medición y de control se generalice en la organización. Sólo entonces, aparece la mejora de los

resultados. Si olvidamos que los activos actúan como un conjunto agrupado y nos descuidamos relacionar la retribución con los resultados, puede ser que estemos perdiendo el tiempo. Para eso hay que medir, pues la retribución es dinero y hay que ligarla con algo muy concreto -aunque sea difícil de evaluar-, y que implique una mejora precisa.

Los directivos de las empresas que apoyan su gestión en el conocimiento no gestionan el conocimiento. Es imposible. Ni siquiera se puede gestionar o “manipular” a las personas que están integradas en la empresa, esto era cosa de otros tiempos; ahora, afortunadamente es cada vez es más difícil, innecesario y contraproducente. Lo único que pueden gestionar los directores es el ambiente en que se genera el conocimiento y se desenvuelve la actividad. El valor de los activos intangibles dependen del contexto y de la estrategia de la organización, del ambiente de colaboración y de libertad que son los ingredientes necesarios para que este tipo de activos crezcan, se desarrollen y actúen con eficiencia. El Cuadro de Mando Integral al favorecer y fomentar enormemente la comunicación sobre temas esenciales de la empresa, genera unidad, cohesión y favorece el logro del ambiente con el que mejorarán los resultados, pues centra la actividad de las personas en temas importantes.

Los activos intangibles, considerados a precio de coste suelen ser muy baratos. Es decir cuestan poco, pero sin embargo tienen un *gran valor potencial*, es decir producen –si se les sabe sacra partido- grandes beneficios. La elaboración de una estrategia, la supresión de las barreras que frenan la comunicación y la implantación efectiva del Cuadro de Mando Integral en una empresa pequeña o mediana es algo muy barato, se puede pagar con horas de expertos en comunicar la formación y facilitar el asesoramiento puntual para poner en marcha estos temas, sin embargo los resultados económicos a muy corto plazo suelen ser espectaculares.

Una pequeña editorial con quince colaboradores logró triplicar su facturación y cambiar en dos meses de una forma significativa su cuenta de explotación, con la pura asistencia del gerente y del director comercial a un Curso sobre Balanced Scorecard y con el trabajo de intentar durante tres meses formular una estrategia y hacer que fuera la base del sistema de gestión de todos los colaboradores. Antes, no iban mal, pero ni tenían un rumbo explícito, ni estaba compartido por la mayoría de los colaboradores.

La inversión en recursos y en tiempo había sido insignificante comparada con los resultados obtenidos, pero el motor de este cambio había sido el convencimiento, la confianza de los directivos en que aquellas nuevas ideas podrían cambiar a la empresa y su resolución de lograrlo. Y así, lo están consiguiendo.

### **3.6. La importancia de la cultura de la medición de resultados**

*“Sólo se puede gestionar lo que se puede medir”*, o con otras palabras, *“Sólo se obtiene lo que se mide”*. El Cuadro de Mando Integral ha puesto de moda esta frase, cuyo contenido es claro y evidente para cualquier interlocutor que la escucha.

La pregunta que cualquiera se hace a continuación es: ¿y qué es lo que hay que medir? ¿Qué es lo que es más importa medir en una empresa de cualquier dimensión? Y una buena respuesta, puede ser, los resultados o los beneficios; o, dicho de otra manera aquel “algo” que tiene una mayor influencia para la obtención de resultados. Pues midiendo “este algo”, podemos gestionarlo mejor y por lo tanto, regular de alguna manera aquellos elemento que influyen de un modo determinante en la obtención de los resultados. Activar, ayudar o apalancar aquellas acciones o aquellos comportamientos que conforman las ventajas competitivas<sup>9</sup>, -que es lo que más influye en la creación de valor-, debe convertirse en un tarea de extraordinaria

---

<sup>9</sup> Ver el Capítulo 6. de este mismo estudio dónde se explican con detenimiento las ventajas competitivas.

importancia para los responsables de la dirección de las empresas, ya que de esto dependerá la mejora de los resultados. ¡Que no es poco!

Acabamos de comentar que en la Sociedad de la Información los activos intangibles son los elementos determinantes para la creación de valor -son, bien trabajados como el beneficio en potencia-. Por tanto, un control de gestión tradicional que no incorpore la medición de los activos intangibles será incompleto o insuficiente, pues estaría dejando de lado a los elementos esenciales que contribuyen a la generación del beneficio.

Desde siempre se ha considerado el beneficio como el objetivo esencial para cualquier empresa, ya que alguna manera engloba todos los indicadores que representan una gestión eficiente. Si tuviéramos que elegir un solo indicador para medir la gestión tendríamos que quedarnos con el beneficio, pues es el que engloba el buen hacer, o deja sin respuesta cualquier intento de protesta o contestación sobre la marcha de la gestión. Sin embargo, es insuficiente para describir los procesos de creación de valor; afortunadamente podemos disponer de muchos otros indicadores que nos ayudan a construir el andamio que nos ayuda a construir el modelo estratégico, que es el camino a seguir y luego nos facilitará mucho el trabajo de gestionar bien la empresa.

Pero, ¿es posible medir lo intangible o, aquello que es importante, pero que no se puede ver; lo no tangible? La respuesta es si, lo cuál no quiere decir que sea fácil. Es más bien complicado. O quizás, dificultoso de evaluar con los sistemas tradicionales que nos proporciona la contabilidad tradicional y el control de gestión clásico; pues estas disciplinas no dispone de ni de tradición ni de medios para conseguirlo en todas las áreas de la empresa, por tratarse de activos que no son financieros. Pero habrá que encontrar otros procedimientos o sistemas que complementen a la contabilidad, que midan dónde no ésta puede llegar. El hecho de que una cosa sea difícil -si es importante-, no es razón para dejar de hacerla, si no quizás todo lo contrario, una motivación para intentarlo con más esfuerzo y por otros métodos.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento que nos facilita el espíritu y el ejercicio de medir. Es por tanto un espléndido sistema de control de gestión. *“Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión”*<sup>10</sup>.

Para construir la perspectiva financiera es preciso estudiar y recoger la información de la historia pasada que facilita la contabilidad; es un trabajo esencial y básico, que nos permite construir con realismo los objetivos financieros que queremos alcanzar en el futuro, a partir de las medidas financieras de la empresa, y así podemos plantear: ¿Cuál será nuestro beneficio esperado y deseado? ¿Qué facturación queremos lograr? ¿Qué márgenes? ¿Cuál será el rendimiento de las distintas líneas de trabajo de la empresa? ¿Qué peligros supone un crecimiento elevado, sin considerar el apalancamiento financiero necesario? ¿Cuál será el EVA de esa nueva inversión? y otros muchos datos que se enumerarán con más detalle en el capítulo...de este estudio.

El Cuadro de Mando Integral, mediante los indicadores en que se concreta el seguimiento de los objetivos, también mide los distintos aspectos de la actividad comercial: el incremento de los clientes, la cuota de mercado, el grado de satisfacción de los clientes, su rentabilidad, las noticias favorables o desfavorables de los medios de comunicación sobre la empresa, el número de quejas de los clientes, etc.

Si nos fijamos en la perspectiva de procesos también podemos encontrar muchos ejemplos de indicadores de medida, como son: El promedio de plazos de entrega de pedidos, el tiempo de los ciclos, el promedio de plazos de cobro, el porcentaje de retrasos en la prestación de servicios etc.

---

<sup>10</sup> Robert S Kaplan y David P Norton, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”

Al centrar nuestra atención en los indicadores de medida de la perspectiva de formación y crecimiento aparecen conceptos como los siguientes: La inversión dedicada a formación, la motivación de los empleados, su productividad, el número de sugerencias realizadas por los colaboradores, el índice de absentismo o muchas otras cosas que detallaremos más adelante.

Otra aportación muy importante de los profesores Norton y Kaplan, ha sido la introducción de la estrategia en todos los niveles del trabajo de la organización conectando la misión, la visión y los valores -fundamentos de la estrategia- con los objetivos concretos y con los resultados de explotación. De esta manera la fuerza de la estrategia de la empresa se traduce en objetivos, indicadores, metas, responsables y proyectos que articulan un modelo de acción que comprenden con facilidad todos los miembros de la organización y les ayuda en su quehacer diario hacia el éxito, facilitando las herramientas de control de la gestión y los carriles por donde debe centrarse las actividades de la empresa.

Este nuevo medio de comunicación que es el Cuadro de Mando Integral proporciona a la organización vínculos fuertes de unidad y de cohesión, elementos esenciales para crear el ambiente de compañerismo y de comunicación para que el conocimiento sobre los temas esenciales de la empresa circulen sin barreras por la organización y así se acreciente.

EL Cuadro de Mando Integral significa también un paso más allá de la contabilidad financiera y también supera a la contabilidad para la gerencia -que lleva años en uso-, pues centra su actividad en algo más completo e importante como es la estrategia de la organización que al ser cuantificada y ordenada por perspectivas, se hace más explícita y es más fácilmente comunicada, sacando así todo el partido al estudio y a la reflexión que se necesita para construir del Mapa Estratégico de la empresa, que como luego veremos es uno de los elementos clave del Cuadro de Mando Integral.

*“Es la Estrategia y no el control financiero el que ahora dicta la dirección de la empresa. El Cuadro de Mando Integral crea un poderoso lenguaje de comunicación entre los empleados que facilita el cambio de la organización hacia el éxito”<sup>11</sup>. Es una nueva historia que ya ha comenzado, lo importante para alcanzar el éxito es la ejecución de ese cambio y el cambio por definición implica riesgo. En algunas personas los cambios también producen “miedos”. El cambio sin miedo se hace más fácil y para evitar el recelo de la novedad puede ser de mucha ayuda la información, la comunicación y la participación que proporciona el Cuadro de Mando Integral y que ayuda a generar un ambiente de más confianza, proporcionando un apoyo, una especie de barandilla que nos ayudan a mirar al vacío y evita o disminuye el riesgo de las personas que tienen vértigo.*

### **3.7. El Cuadro de Mando Integral en la Sociedad de la Información**

Desde el inicio de este capítulo hemos ido tratando de dar pinceladas que introdujeran el concepto del Cuadro de Mando Integral. Vamos a intentar ahora definirlo con más precisión y amplitud.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen las guías para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicos alineando a las personas clave de la organización.

Por tanto, el Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión de la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral trata de medir la Estrategia, en consecuencia, intenta diseñar los indicadores apropiados que se derivan de la visión estratégica de la

---

<sup>11</sup> Paul R. Niven. El Cuadro de Mando Integral paso a paso.

empresa y que configura los cinco principios que los Profesores Kaplan y Norton trazaron para explicar este modelo de gestión, y que aquí apenas enunciaremos:

*1. Traducir la estrategia a términos operativos:* Es decir, concretar la estrategia en cifras que midan la actividad más importante y trascendentes de la empresa, en acciones específicas a realizar, en plazos, previendo la revisión o favoreciendo un examen constante. Es decir, en objetivos cuantificables y concretos sobre los que podamos trabajar.

*2. Alinear la organización con la estrategia:* Hacer que toda la organización conozca la estrategia y la viva, la haga suya y como consecuencia, adapte su trabajo diario al enfoque estratégico de la empresa. De esta manera conectamos plenamente a todos los colaboradores de la organización con las finalidades primordiales de la empresa y si esto se logra la mejora de resultados económicos será una consecuencia que caerá por su propio peso.

*3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.* De alguna manera -si esto se obtiene y, si se intenta se acaba consiguiendo-, estamos transformando a todos los colaboradores de la organización en directores del departamento de la empresa en que trabajan o de su unidad operativa, y como consecuencia aumentará su responsabilidad hasta sentirse un poco dueños de la actividad que realizan y actuar como tales. Esto motiva enormemente a los empleados, se conciencian de que su actividad diaria influye directamente en los resultados, ya que a través de las relaciones causa-efecto de los Cuadro de Mando de sus departamentos podrán ver claro la conexión de su trabajo diario con lo que se logra en la organización. Para que esto sea más fuerte conviene vincular una parte de la retribución variable con el logro de los objetivos estratégicos que dependen de su trabajo.

4. *Hacer de la estrategia un proceso continuo.* El Cuadro de Mando Integral fortalece la coherencia de la organización al relacionar la *misión* y los *valores* con los *objetivos* y sus correspondientes *indicadores* así como con las *proyectos estratégicos*, evitando los “departamentos estancos” de las empresas de la Sociedad Industrial donde la distancia entre los miembros del consejo de administración que se ocupaban de la Estrategia y algún colaborador del departamento de marketing era prácticamente insalvables. Ahora, ambas personas además de pertenecer a la misma empresa estarán vinculados por el pensamiento y el quehacer estratégico, que es un tema muy concreto.

5. *Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.* No puede funcionar el Cuadro de Mando Integral si los directores no se ponen al frente y empujan el cambio de la cultura organizacional que se requiere. No es una herramienta que favorezca precisamente la estabilidad. El CMI funciona si el ambiente de mejora y de progreso se filtra por todos los rincones de organización y se expresa con una actitud inconformista con lo que tenemos y con una sana ambición de aspirar a más. Para eso es el cambio, que desde luego no será posible, sin unos los líderes que lo impulsen.

Bajo estos cinco principios, que los profesores Norton y Kaplan utilizaron como título de los cinco capítulos en que se divide su segundo libro<sup>12</sup> publicado en noviembre del año 2.000, el Cuadro de Mando Integral ha pasado a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica sustituyendo incluso al presupuesto como elemento esencial del proceso de gestión.

El objetivo final del Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje. Es una respuesta que posibilita el gobierno de las empresas de la Sociedad del Conocimiento. Es una idea que comienza a formarse en el

---

<sup>12</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton *The Balanced Scorecard (Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral)* 1996.

entendimiento y se plasma en el papel para intentar explicar como se concretan los procesos de creación de valor de la empresa. Posteriormente según se trabaja, se madura, cristaliza y se llena de números, datos y colores, aparece la construcción del “modelo estratégico” que poco a poco reflejará el camino que debe seguir la empresa en el futuro y determinará la manera de obrar de cada una de las personas claves de las organizaciones gestionadas en función de resultados.

Por definición, el Cuadro de Mando Integral es un elemento de gestión vivo y que una vez aprobado se va enriqueciendo y replanteando constantemente en función de la información que nos proporcionan los indicadores elegidos para medir los objetivos que nos hemos propuesto alcanzar en la empresa. Es una referencia dinámica, va evolucionando en la medida en que se avanza en su consolidación. Facilita la reflexión de todos los empleados que lo utilizan, pone los objetivos como motivación y en continuo esfuerzo por alcanzar las metas parciales y desde allí se enfoca el trabajo de toda la organización.

El Cuadro de Mando Integral no busca prioritariamente tanto la eficiencia que se deriva de una gestión centrada en los costes, a los que tampoco abandona; como el tratar de prestar una mayor atención a los ingresos procurando desarrollar capacidades que permiten lograr los objetivos en el menor tiempo posible a partir de estimular la formación, el aprendizaje, la mayor utilización de los sistemas de información y comunicaciones e intentar lograr la excelencia en la realización de los procesos de producción centrados en obtener la satisfacción que esperan nuestros clientes.

Este modelo de gestión presta la misma importancia y atención a la obtención de resultados económicos de explotación que a otros temas tradicionalmente considerados como menos importantes, como la gestión de la competencia de los empleados, la posición en el mercado y el conocimiento acumulado de la empresa, que actualmente está considerada por los estudiosos sobre estos temas, como la fuente futura de rendimientos económicos. De alguna manera el Cuadro de Mando

Integral viene a completar las deficiencias que se han puesto de manifiesto en los sistemas de contabilidad y de control de gestión tradicional durante los últimos años de la Sociedad Industrial.

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y, la formación y el crecimiento. No abandona los resultados financieros para nada, sino que los completa incluyendo *los inductores de actuación*, una especie de *motores de progreso* para cada objetivo de resultado, que posibilita el logro de estos objetivos financieros. Hace viable que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observa como progresan la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que son necesarios para el crecimiento futuro. Es un instrumento especialmente pensado para las empresas que aspiran a crecer y a prosperar, que son dos condiciones esenciales para tener éxito con la implantación de esta herramienta de gestión.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que ayuda a:

*A. Clarificar y traducir la visión y la estrategia.* El proceso de formación estratégica comienza con el primer paso de la clarificación de la visión que toda la organización debe realizar desde la puesta en común y la negociación. La utilización de la medición como un lenguaje o un idioma común, ayuda a traducir conceptos complicados -o que se prestan a la polémica-, en algo que los números que los representan simplifican y con esta manera de proceder se facilita el consenso. Este es el primer trabajo al desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

*B. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.* La comunicación y la alineación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre las relaciones causa-efecto a la hora de construir u CMI introduce

sistemas de pensamiento dinámico estratégico. La motivación económica para recompensar ayuda en gran medida a que el Cuadro de Mando importe y las personas estén motivadas, pues parte de su retribución dependerá de lograrlos.

*C. Planificación y establecimiento de los objetivos.* “La realización de este trabajo permite a la organización a cuantificar los resultados a largo plazo que se deseen alcanzar, a identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI. El proceso de planificación define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la empresa a través de un conjunto de inductores de actuación y resultado.” Un Cuadro de Mando bien hecho define perfectamente el modelo de negocio que quiere realizar la empresa y a partir de aquí ayuda a la perfecta comprensión del negocio

*D. Formación y feedback estratégico.* Una vez que el Cuadro de Mando está implantado, cuando empieza a funcionar es cuando comienza la organización a beneficiarse de este modelo de gestión del conocimiento. Cuando los directivos se cuestionan las hipótesis y decisiones que han tomado. Cuando comienzan a verificar que quizás las previsiones no salen, que aquellos indicadores que se han colocado como *inductores de actuación* no funcionan por culpa de los cambios del mercado o por otras razones, no se logran obtener los resultados previstos. Estos procesos de revisión y de replanteamiento son auténticos generadores de nuevos conocimientos estratégicos y, los fallos se transforman en oportunidades y en fuente de mejora de las ventajas competitivas. Es *formación a chorro* que se genera con la revisión del trabajo y con el replanteamiento de la Estrategia, no es un conocimiento teórico -más o menos brillantes-, sino motores de corrección rápida para la consecución de los resultados de negocio que nos hemos propuesto al implantar el Cuadro de mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral, como su nombre indica, permite también tener una observación global de empresa desde distintos puntos de vista y mentalidades que se complementan y producen una visión integral. ¿Cómo ven los accionistas a su empresa y que hay que hacer para que estén satisfechos con ella? ¿Cómo la ven los clientes y que tienen que hacer los miembros de la organización para satisfacer sus expectativas? ¿En que procesos internos debemos ser excelentes para que nuestros clientes sean fieles y cómo consecuencia nuestros accionistas estén bien retribuidos? ¿Cómo se debe capacitar a nuestro personal, mejorar nuestros sistemas y preparar nuestras infraestructuras para lograr todo lo anterior? Esta variedad de puntos de vista nos facilitará una visión completa de la empresa.

Esa visión integra de la empresa nos permite hacer un planteamiento de futuro realista y que impulsa a la acción invirtiendo hoy, en los procesos que nos permitirán recoger el fruto el día de mañana.

#### **4. LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES**

##### **4.1. Introducción: La Hoja de Ruta**

Nunca, desde el inicio de la segunda parte de los conflictos entre israelitas y palestinos -el 17 de marzo de 1956-, en que un grupo de palestinos mató a los doce ocupantes de un autobús en el sur de Israel, se han sucedido tanto salvajes atentados terroristas entre dos pueblos. En estos años, hasta ahora, se ha creado Oriente Medio una de las situaciones internacionales más complejas de convivencia y de muy difícil solución.

Son ya historia los intentos de concordia, de pacificación y proyectos de arreglo para acabar con las tensiones. Ya quizás no importa quién tiene razón. Lo que el mundo realmente quiere es que termine la violencia, los crímenes y las ocupaciones. El mundo ha llegado a la saturación de oír hablar de batallas de inusitada dureza, de guerra, de muertes, deportaciones e imposibilidad de pacificación.

En ningún tiempo una empresa de paz pareció más imposible, ni una guerra en un territorio menor ocupó tantas páginas de periódicos y noticias sangrientas en los telediarios de todas las cadenas de televisión del mundo.

Cuando todo este caos y violencia llega a una situación crítica como la que existía en abril del 2003 y, se intenta buscar una solución ha sido necesario acudir a la formulación de una Estrategia, sencillamente expresada y convenida entre las partes contendientes que cristalizó en lo que se ha dado en llamar la *Hoja de Ruta*, o en otras palabras, la forma planificada de encontrar una solución permanente al conflicto palestino-israelí basada en dos Estados separados y autónomos.

La *Hoja de ruta* es un programa o una política diseñada para conseguir un objetivo, en este caso la pacificación de Israel y del pueblo Palestino. Afecta a objetivos generales o vitales de los dos países. Tiene un término, el 2005 y unos árbitros, la

Comunidad Internacional representada por las cuatro Instituciones más poderosas de la tierra o, lo que se ha dado en llamar el Cuarteto (EEUU, Unión Europea, Rusia y Naciones Unidas). Ya está en marcha. Ahora, hay que esperar la segunda fase, que se implemente y se cumpla. Sin la segunda fase, el trabajo de la primera es estéril. Ahora, que ya hay un Plan Estratégico concreto, el deseo y el esfuerzo de los líderes y de muchísimos ciudadanos del mundo es que nada ni nadie rompa la *Hoja de Ruta*. En octubre del 2003, todavía existe la hoja de ruta y es impresionante los acontecimientos sucedidos que podrían haber provocado su ruptura.

La *Hoja de Ruta*, es el Mapa concreto que indica el camino a seguir para llegar desde un lugar a otro punto concreto al que deseamos viajar, después de contemplar las mejores alternativas de itinerarios posibles.

#### **4.2. ¿Qué es la estrategia?**

Es un plan, consecuencia de un estudio..., de una reflexión profunda, -que normalmente requiere pactos entre los interesados- y que cristaliza en una formulación, en un Proyecto de Modelo que engloba el comportamiento resultante y debe incluir una intencionalidad firme de aplicación o de integración en la vida, para poder alcanzar el futuro esperado.

La Estrategia es un viejo arte militar que emplearon los griegos hace veinticinco siglos para resolver situaciones difíciles en sus guerras con los países vecinos. Tiene que ver con habilidades psicológicas, sentido y destreza en la dirección, liderazgo, poder, oratoria, capacidad de convencimiento, prestigio... Cualidades muy valoradas para cualquier administrador de las empresas y organizaciones de nuestro tiempo.

Se refiere también a la habilidad para emplear los ejércitos de una forma planificada en el intento de conseguir el objetivo de la victoria con el menor sacrificio de las fuerzas propias. A veces, implica astucia y tiene la finalidad de imposición de la

autoridad, en definitiva de lograr el poder, o conseguir los objetivos previamente establecidos.

La Estrategia es un recurso para resolver situaciones difíciles que afectan a un futuro mejor. Como dice Peter F. Drucker, *“se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales. Las decisiones existen solo en el presente. Se trata de saber lo que tenemos que hacer hoy con el fin de estar capacitados para acometer el futuro incierto del mañana. Es preciso dar con el carácter de futuro que queremos incorporar a nuestro pensamiento y acción actuales”*<sup>13</sup>.

Se empezó a utilizar en el mundo de la empresa a final de los años cincuenta, cuando la gestión empresarial comenzó a complicarse como consecuencia de la competencia y de la variación de las coyunturas económicas. Desde hace diez o doce años, al principio de las noventa, también se aplica frecuentemente en las organizaciones gubernamentales, organismos públicos, fundaciones y empresas sin ánimo de lucro como una forma de gestionar mejor y con la vista puesta en los resultados.

En la actualidad, en una sociedad dominada por la rapidez del cambio, en el que la globalización y la incerteza son compañeros cotidianos de los responsables de las tareas de dirección, los procesos estratégicos han tomado una importancia absolutamente relevante. Como hemos visto la Estrategia se refiere a saber lo que debemos hacer, se deriva de lo que somos y está en la línea del conocimiento de la organización. Y, quizás por eso, está adquiriendo un auge de gran dimensión en la Sociedad de la Información.

La Estrategia como planteamiento del largo plazo, es consecuencia de un proceso previo de interiorización en que nos debemos plantear ¿Qué es la empresa? ¿Hacia donde va? Y para obtener respuesta a estas dos interrogantes, se deberá clarificar la dirección, profundizar en la identidad –que la logremos determinar si somos capaces de realizar una buena declaración de misión, donde quedé especificado con

claridad el alcance de nuestras operaciones- y, procurando tener un conjunto de objetivos que nos ayuden a trabajar.

Después de este primer análisis de observación propia en el que hemos sido capaces de enumerar algunos de nuestros puntos fuertes y también de lo que consideramos como los puntos débiles de la organización, es preciso mirar al entorno, estudiar a nuestros competidores e intentar descubrir que amenazas y oportunidades se presentan para nuestra actividad futura.

Finalmente después de este proceso de reflexión, el empresario se debe plantear ¿Qué debería hacer nuestra empresa? Con que modelo de negocio alcanzará los objetivos que se ha propuesto. Y, al tratar de construir este modelo se inicia la formulación de la Estrategia.

#### **4.3. ¿Para qué sirve la estrategia?**

La Estrategia es de gran utilidad, para que los directores y otros ejecutivos de las empresas reflexionen y sean capaces de llegar a un acuerdo sobre el camino que debe seguir la organización para llegar a donde lo han propuesto los propietarios o los miembros del consejo de administración de la empresa.

Según el tamaño de la organización es más o menos difícil definir la Estrategia ya que la estructura de la organización puede ser muy complicada, con muchos departamentos, funciones y responsables distribuidos geográficamente nacional e internacionalmente. La complejidad y el tamaño de la organización hace que sea laborioso la definición de la Estrategia, sin embargo, la mayor dificultad está en poner de acuerdo a los directivos sobre la Estrategia a seguir y lo que significa de forma práctica para cada nivel organizativo.

---

<sup>13</sup> Peter Drucker. La Gerencia. Planteamiento estratégico: La aptitud empresarial.

En la Sociedad de la Información en que la medición de los resultados tiene una importancia vital para el Control de Gestión efectuado desde diversos puntos de vista, el Cuadro de Mando Integral ha realizado una aportación de extraordinario valor, pues con “el lenguaje de la medición” facilita la clarificación de objetivos, indicadores e iniciativas y presta las bases del idioma que ayuda a poner de acuerdo a los directores y a facilitar la alineación de la organización. Si en vez de juicios hablamos de números y tiempos, la facilidad de llegar a un acuerdo es mayor y que además este convenio tendrá un carácter más didáctico que generará un mayor compromiso.

La Estrategia nos ayuda a superar las limitaciones actuales y a ser los mejores en el futuro entorno competitivo. Como primer efecto sirve para poner orden en la empresa al centrar la asignación de recursos con objetivos que se desean alcanzar. Colabora también en realizar una cierta ruptura con el pasado, a dejar lo que ya no es productivo hoy, a eliminar actividades y funciones inútiles, que son lastres que arrastran todas las empresas y organizaciones; al iniciar un proceso estratégico es obligado replantearse la empresa y por tanto aparece oportunidad del inicio de nuevas actividades y de cierre de las ya caducas.

El paso previo para formular la Estrategia es realizar un análisis profundo o un diagnóstico de la organización. De la seriedad y profundidad con que se realice este trabajo dependerá en una parte considerable el éxito de la Estrategia que luego formularemos. Veremos con mayor realce cuál son los puntos débiles de la organización y las brechas que existen entre nuestros objetivos y nuestros recursos y capacidades. El conocer con claridad nuestras limitaciones es casi tener el cincuenta por ciento de la solución. Lograr transformar una debilidad en fortaleza es uno de los mejores caminos para mejorar nuestra competitividad.

Alinear la organización y superar las limitaciones actuales, son premisas estratégicas que están condicionadas a una correcta implantación operativa, problemas de los que

el empresario caerá en la cuenta si realiza con mucha seriedad la fase previa de diagnóstico.

La necesidad común de las empresas dentro del entorno cambiante y complicado en que compiten, con la globalización, las nuevas tecnologías y la sucesión de crisis internacional de los mercados es acometer nuevos retos. Muchas veces la razón de iniciar Proyectos de definición e implantación de la Estrategia suele ir relacionada con los nuevos retos empresariales. Estos desafíos van normalmente asociados a necesidades de adaptación al entorno cambiante, acompañados de la resolución de problemas y su logro puede ser más o menos urgentes en función de cada caso.

Puede ser que una organización se encuentre en el contexto de una compra de otra empresa o en una absorción y consolidación, con el paso de una orientación de producto a una orientación de cliente o con la entrada de un nuevo equipo directivo; en definitiva con cambios profundos de la organización. En estos casos o en otros similares nos encontramos con un cambio cultural de la organización, que afectará a su estructura organizativa, a las funciones, a los responsables y a los procedimientos. Puede ser conveniente que éste cambio cultural esté iniciado y posiblemente liderado por el proyecto de formulación e implantación de la Estrategia.

Un cambio de dirección lleva aparejada casi siempre un mensaje de los propietarios para que el nuevo gerente o director ejecutivo logre algo importante, una expansión, una consolidación de la cuenta de explotación, finalizar una crisis... En fin, ¡un cambio! La Estrategia es el plan para hacerlo, se inicia con un diagnóstico y luego viene, siempre la Estrategia o el Plan estratégico.

Es conveniente nombrar a un responsable del Proyecto, que deberá estar cerca y tener la confianza del director general. En una pyme suele ser una persona, aunque es conveniente que nombre a un equipo de colaboradores par-time, que colaboran con él, algunos miembros del Comité de dirección –el director financiero, el director de sistemas, el director comercial y el de marketing... y quizás, alguna persona joven

con capacidad o con potencial... en ocasiones puede ser conveniente, contar en el proceso con algún profesional, consultor experto en estrategia..., pues no es un tema para inventar y se necesita la experiencia y el dominio del “saber hacer”.

Lo primero una vez constituida esta comisión es realizar lo que se ha dado en llamar la “Planificación para planificar”, pero este tema se verá con detenimiento cuando hablemos de ¿cómo construir el Cuadro de Mando Integral?.

#### **4.4. Bases de la estrategia: la comercialización y la innovación**

Vamos a considerar unas ideas de Peter Drucker, que nos ilustran sobre las ideas básicas que requiere toda estrategia<sup>14</sup>. La comercialización y la innovación son las áreas básicas de la determinación de objetivos. Lo que un cliente paga es el cometido y la innovación en estas áreas. Los objetivos no deben ser buenas intenciones, deben estar orientados al cumplimiento de lo que nos hemos propuesto. Las otras áreas o perspectivas lo que se pretende es hacer posible los objetivos de comercialización y de innovación. Que son como los motores que impulsan las características de nuestras ventajas competitivas y por tanto el premio en la competición. Si una pequeña o mediana empresa quiere crecer debe profundizar en estos factores y transformarles en objetivos estratégicos.

Realizar bien la comercialización requiere pararse en consideraciones u objetivos referentes a: los productos y los servicios existentes en los mercados actuales y presentes. El abandono de lo “anterior” en productos, servicios y mercados. Nuevos productos y servicios para los mercados actuales. Nuevos mercados. La organización distribuidora, la medición de nuestro trabajo en estos aspectos comerciales, etc. Los objetivos no pueden definirse sin adoptar antes las decisiones fundamentales: la decisión de concentración y la decisión de posición en el mercado.

---

<sup>14</sup> Peter Drucker. La Gerencia. Estrategias, Objetivos, Prioridades y Asignación de trabajos.

Siempre que se examina una empresa que alcanzó un éxito notable, descubrimos que meditó profundamente la alternativa de concentración y adoptó la decisión pertinente. Es una decisión arriesgada, es necesario comprobarla una y otra vez con relación al mercado, su dinámica, sus tendencias, sus variaciones. Si no hay concentración, los objetivos comerciales, y también los de innovación, son promesas y buenas intenciones, más que auténticas metas. Si no se dispone de estos objetivos los recursos de la empresa no rinden adecuadamente.

La posición en el mercado es otra cuestión esencial. La posición de mercado deseable no es el máximo sino el óptimo. Este aspecto exige el análisis atento de los clientes, los productos y los servicios, los sectores de mercado y los canales de distribución. Requiere una estrategia de mercado y también una decisión de alto riesgo.

El objetivo de la innovación es el que permite a una empresa conferir carácter operativo de “lo que debería ser la actividad de la compañía”. La innovación puede originarse en las necesidades del mercado y del cliente. La necesidad puede ser la madre de la innovación. Puede surgir también como consecuencia de acrecentar la aptitud y el conocimiento con la vista puesta en el mercado. Las capacidades esenciales fuentes de todo progreso que nos presentan Hamel y Prahalad.

La innovación puede ser de producto o servicio, innovación social o del comportamiento y los valores del mercado y del consumidor y la innovación gerencial, entendida esta como cambio o mejora de las distintas aptitudes y actividades para elaborar los productos y servicios y para llevarles al mercado. Algo así como una de las ideas que impregnan todo este trabajo, la innovación y la mejora de la gestión gerencial.

El problema de determinación de los objetivos tecnológicos radica en la dificultad de medir la importancia y la influencia relativa de las distintas innovaciones, por lo tanto estos objetivos nunca serán tan claros como los objetivos comerciales. Ser líder

en tecnología es una buena cosa, sobre toda si la tecnología se utiliza en un sentido apropiado, como es la aplicación del arte o de la ciencia a cualquier actividad organizada, lo cuál produce un perfeccionamiento que se manifiesta en mejoras y que proporciona progreso dinámico a los productos y a los servicios por lo que resultan más apetecibles para los clientes. La búsqueda constante, de nuevas formas, mayor calidad, menor precio, mayor satisfacción del cliente, más conexión con sus necesidades son mezclas de innovación y comercialización.

Las necesidades de innovación de la pequeña y mediana empresa son tan grandes como las de la gran compañía. Cuando una empresa es pequeña está suficientemente cerca del mercado como para saber que productos nuevos se necesitan. Y el personal de ingeniería es tan reducido como para encerrarse en su propio laboratorio. Sabe que no puede hacerlo todo, y por consiguiente mantiene abierto los ojos y los oídos, atento a cualquier proceso nuevo ajeno a la empresa pero que puede ser útil en su actividad. Quizás por eso las “*pymes de fuerte crecimiento*” tienen muy presente los objetivos correspondientes a estas dos tareas: la comercialización y la innovación.

#### **4.5. ¿Por qué debe ser explícita? Concepto clásico de estrategia.**

Todas las empresas y organizaciones tienen una estrategia, sino no existiera tardarían poco en desaparecer. El 65% de las empresas pequeñas y medianas en España, según fuentes citadas en la primera parte de este Estudio, “consideran” que la estrategia es fundamental para el desarrollo del negocio. El 41% de esas empresas, dicen tener un plan formal estratégico, un 20% aunque la consideran fundamental no la tienen formulada y un 39% tienen una estrategia implícita, es decir la tienen en la cabeza.

Comentaba un director-propietario de una cadena de siete establecimiento de electrodomésticos y que estaba muy orgulloso de su actividad.

*“Llevo la estrategia en un papel en mi agenda que siempre va conmigo en el bolsillo.”*

*¡Me pareció bien! ¿Es esto una estrategia explícita?, me pregunté.*

*Luego, haciéndolo venir bien, le dije: ¿cuál era la Misión de su empresa! No sabía contestar.*

*Le pregunté, más tarde, si trataba con sus colaboradores en grupo, reuniones de dirección, los temas del papel. Me contestó, con un rotundo ¡no!*

*¿Es secreto, pregunté con ingenuidad? No, me dijo: ¡Es personal!*

*Me explicó que una vez a la semana, se iba en barco el sólo y reflexionaba...”*

No seguí el diálogo, estaba poniéndose como a la defensiva y me daba miedo que comenzara a explicarme que practicaba el yoga..., no tengo nada contra el yoga. Pero el tema era la Estrategia. Parece que le iba bien y él estaba seguro que tenía una Estrategia. Quizás, sí... Reflexionando un poco más, pensé que no sabía bien lo que significaba. Estaba en la edad de piedra de la Estrategia, aunque le fuera bien su negocio, Pero este probablemente era su problema. ¡Lo siento! Él se lo pierde. No tenía la menor disposición de hablar de nada que no fuera justificar su actuación, su poder en la empresa y el orgullo de sus logros. No tenía la curiosidad de que se podía hacer para mejorar.

La Estrategia es un proyecto de futuro, es un proceso de reflexión, que se puede hacer mejor o peor y eso en buena medida depende del ¿cómo? Igual que construir una casa sin planos. Se puede, ¡si! pero es complicado y quizás no sea conveniente. Reflexión y acción son difíciles de simultanear, nos referimos a una acción profunda, relajada, sobre planteamientos importantes. Los armarios empotrados, los cimientos y el tejado no se pueden hacer, sin un proceso de reflexión y de planificación anterior. Hacer planos sin dibujar tampoco, los técnicos al saber hacer estas cosas facilitan la previsión.

Quizás es más eficiente contar con un arquitecto, hablar mucho con él, pensar conjuntamente, tener muy claro nuestro deseo y utilizar su tecnología, sin dejarse manejar por él. ¡Con criterio! Si es un buen profesional, no lo consentirá, ni lo intentará, se mantendrá alejado. Ahí quizás tenemos un pequeño “truco” para saber si

estamos ante un buen asesor estratégico. Habrá que considerar otros muchos aspectos; pero el vital además de su preparación es la confianza que inspire al empresario. Los directores y propietarios de pymes suelen entender de personas, pues todo el día trabajan con ellas.

Un asesor estratégico, es un “facilitador”, pero no puede suplir al empresario. El empresario, el director general es el que sabe de su empresa. El asesor informado y prudente, tiene una misión como de “mayeutica” , entendiendo por este término que utilizaba Sócrates para hacer aflorar el conocimiento; el arte con el que un maestro, va alumbrando en la mente de su discípulo nociones, ideas, que éste ya tenía sin saberlo. La iniciativa es siempre del empresario, pero la ayuda de un maestro puede potenciar su capacidad. Se trata de esto, de ayudar en el proceso de reflexión, pero no hacer la sustitución. Un asesor, muchas veces un profesor, debe tener experiencia, pero debe conocer la teoría y hoy día también la tecnología. Debe ayudar al empresario a conceptualizar lo mejor de él, ordenarlo y hacerlo sencillo para que sea fácilmente comunicable. Debe ser un poco psicólogo y lograr que la estrategia surja de todo el equipo directivo y después de ser trabajada, formulada y concretada que fácilmente vuelva a él preparada para que puedan aplicarla.

Desde nuestro punto de vista la estrategia es más perfecta, si es explícita, es decir, está escrita, consensuada –con cifras- y trabajada. Después hay que llevarla a la práctica, rectificarla, modificarla y hacer que sea vivida por el número máximo de colaboradores.

Incluimos algunas definiciones de autores consagrados en temas estratégicos que pueden ayudarnos a reflexionar sobre este concepto tan vital para la empresa y que nos explican bien lo que es la Estrategia.

***Es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y a asignar los recursos de una organización en***

*una posición única y viable fundamentadas en sus capacidades y carencias externas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversario inteligentes (James Brian Quinn, 1980).*

*“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa, en el largo plazo, y la adopción de los cursos de acción, junto con la asignación de los recursos para lograr dichas metas.” Albert Chandler, UK 1962.*

*“La estrategia corporativa es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica y humana que es o que trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.” Kenneth R. Andrews, U.S: 1980 The Concept of Corporate Strategy.*

Se entiende como plan de negocio o business Plan, el resumen detallado de los objetivos de una nueva actividad y de los medios y resultados previstos para realizarla. Se utiliza también en las grandes empresas para la aprobación de los nuevos presupuestos, y es fundamental para los inversores de capital riesgo que apoyan a las nuevas empresas.

Un buen plan estratégico debe incluir, una descripción del producto o servicio a ofrecer, la dimensión del mercado potencial y la cuota prevista que quiere alcanzar la empresa, el análisis del consumidor, el plan de fabricación con énfasis en las nuevas tecnologías, plan de marketing, balances y cuentas de resultados previsionales para los próximos tres o cinco años. Es conveniente identificar las necesidades financieras que esperamos tener y forma de cubrirlas. Si se trata de un negocio nuevo o una *startup* puede ser conveniente, prever el plan de salida a Bolsa.

Henry Mintzberg, nos presenta la estrategia desde diferentes puntos de vista que nos ayudan a entenderla. *Como un Plan*: una especie de curso de acción *conscientemente proyectada*; una directriz o conjunto de directrices para abordar una situación. Por tanto, tiene dos características: se elaboran con anterioridad a las acciones para las que se aplican y se plantea de forma consciente e intencional. Necesitamos también una definición que englobe el comportamiento resultante.

*Como una Pauta*: (pauta: instrumento o aparato para rayar el papel en que los niños aprenden a escribir. Se llama también a la raya o conjunto de rayas hechas con este instrumento). La estrategia es una pauta –una corriente de acciones-. Esto significa consistencia en el comportamiento, tanto si es intencionalidad o no.

*Como una Posición*. La estrategia como una posición, es un medio para ubicar a una organización en lo que los teóricos de la organización les gusta denominar “entorno”. En términos ecológicos “un nicho”, en términos económicos, un lugar que genera renta.

*La estrategia como Perspectiva*, en la que su contenido consiste no solamente en la elección de una posición, sino en una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad es al individuo. Las ideologías de McDonalds, o IBM o Hewlett-Packard.

La forma Henry P .Mintzberg se sirve de estas dos definiciones para llevarnos más allá de la *estrategia deliberada* (en las que se llevan a cabo las intenciones que existen previamente), *hasta la noción de estrategia emergente* (en las que se crean pautas en ausencia de intenciones). Se introduce la idea de que las estrategias pueden tomar forma en una organización, sin que se hagan de forma intencional y consciente, es decir, sin que se hayan formulado. ¡Éste concepto es importantísimo para el Cuadro de Mando Integral!

Por último concibe la estrategia, *como una estratagema*, entendiendo por ésta el ardid, o el engaño hecho con astucia y destreza o el modo de librarnos de las “trampas” que nos ponen nuestros competidores.

Una empresa con ciento cuarenta colaboradores, comienza a ser un barco que requiere un capitán profesional, que sabe de instrumentos de navegación, de mapas, de radio, de informática y que necesita además de experiencia y quizás un pequeño reciclaje cada cinco o diez años, y sobre todo que tiene que saber muy claro al puerto al que se dirige y como se va hasta allí. Sin esto, seguro que no llega.

Por cierto, cinco años es el tiempo máximo en que muchos autores recomiendan para comenzar un plan estratégico. Con la velocidad del mundo, quizás la estrategia tiene que ser revisada cada tres.

#### **4.6. No es suficiente tener una estrategia**

Hemos dicho en otra parte de este estudio que aunque el 65% las empresas pequeñas y mediana consideran que la estrategia es fundamental para el desarrollo del negocio y el 39% conceptualiza la estrategia como implícita. Es decir no la tienen escrita. Sólo el 41% de las empresas de este tipo, las pequeñas y medianas empresas, que son objeto de nuestro trabajo tienen un plan formal estratégico y por lo tanto escrito. Tomemos este dato como firme, pues son varias fuentes y encuestas las que lo prueban y sigamos con el desarrollo de nuestra reflexión en otro punto.

Quedé profundamente sorprendido, cuando leí por primera vez hace ya mucho tiempo a los profesores Norton y Kaplan, su afirmación que documentaban con citas cuidadosamente elegidas de que “A principios de los ochenta una encuesta seria realizada entre consultores empresariales indicaba que menos del 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito<sup>15</sup>”. Vamos a detenernos

---

<sup>15</sup> Kiechel, “Corporate Strategist under Fire”, revista Fortune del 27 de diciembre de 1982, 38.

en esta tesis pues es importante, profundamente reveladora y nos puede ayudar a mejorar las capacidades competitivas de nuestras pymes.

Y de alguna manera lo describen así: “La aplicación de la estrategia es el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión. Un estudio de 275 gestores de carteras en EE UU afirmaba que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la estrategia misma<sup>16</sup>. Dichos gestores mencionaban la aplicación de la estrategia como el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión.

Este descubrimiento resulta sorprendente teniendo en cuenta que los últimos veinte años, los especialistas en asesorar sobre la estrategia se han centrado en la creación de estrategias dirigidas a obtener los mejores resultados. Aparentemente la formulación de la estrategia nunca ha sido más importante.”

Un artículo de Fortune del año 1999 (que explicaba sobre sonados fracasos empresariales de grandes empresas), destacaba que el énfasis puesto en la estrategia y la visión llevaba a la creencia errónea que lo único que hace falta para tener éxito es contar con la estrategia correcta<sup>17</sup> “En la mayoría de los casos –Norton y Kaplan, estiman en un 70%- el verdadero problema no es una mala estrategia... sino su mala aplicación.”

Con un porcentaje de fracasos entre el 70 y el 90%, los inversores sofisticados se han dado cuenta que la buena ejecución de la estrategia es más importante que la buena  
visión.<sup>137</sup>

¿Por qué hay tantas dificultades para poner en marcha una estrategia correctamente formulada? Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no. En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus

---

<sup>16</sup> “Measures That Matter”, Ernest & Young, (Boston, 1998), 9.

<sup>17</sup> M. B. Blair, *Ownership and Control: “Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century”* (Washington, DC: Brookings Institute, 1995) capítulo 6. Investigación realizada por el profesor Baruch Lev, de

activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados. Un estudio de Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62% de valor mercado de las organizaciones industriales. Diez años después la proporción había bajado hasta el 38%. Estudios más recientes han estimado que al final del siglo XX el valor contable de los activos tangibles representa entre el 10 y el 15% del valor de mercado de las empresas.<sup>18</sup>

La conclusión parece clara, *sólo el 4,1% de las pequeñas y medianas empresas aplican su estrategia, o dicho en otras palabras ponen en práctica la estrategia explícita que cuidadosamente han preparado*. Pues sólo el 41% tienen estrategia explícita y de los que la tienen, -si consideramos el porcentaje a los que realmente la aplican-, queda esta cifra ínfima. De lo cuál también se deduce que las empresas que apoyan su gestión en la estrategia son aquellas que en el estudio hemos dado en llamar las *“pymes de fuerte crecimiento”* y quizás por eso son este tipo de empresas las que tienen éxito y la generan en un proporción importantísima, como se ha demostrado, el empleo que se crea en nuestra sociedad.

Si la estrategia se tiene y no se aplica ¿para que sirve? Paul R. Niven, consultor de prestigio del Cuadro de Mando Integral, y autor del libro *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*, nos explica con bastante claridad por que no se aplica la estrategia.

---

la Universidad de Nueva Cork referenciada en “New Math a New Economy” de A. M. Webber, publicación de Fast Company, enero-febrero 2000, 217-224.

<sup>18</sup>R. Charan y G. Colvin, *Why CEO’s Fail*”, revista Fortune del 21 de junio de 1999.

## **5. LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA EN LAS PYMES DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

### **5.1. Introducción**

Los conceptos que vamos a desarrollar en este capítulo, *la misión, los valores esenciales y la visión* son como los cimientos de la Estrategia y, por tanto, de la filosofía que deben poner al día de las empresas que, -independientemente de su tamaño-, tienen una auténtica vocación de perdurar en el tiempo y de llegar a ser líderes en “lo suyo”, independientemente del sector. Para eso, las empresas necesitan tener claro el lugar donde apoyarse y así, poder construir con tranquilidad su Estrategia para el futuro.

Estas ideas que vamos a explicar, desde nuestro punto de vista, son muy importantes e imprescindibles para alcanzar el éxito. Como hemos dicho ya, son la parte fundamental e inamovible del edificio estratégico que pretendemos construir, son conceptos estáticos e inmutables en contraposición con la Estrategia que es por naturaleza cambiante, y para que funcione bien y sea eficaz, debe ser frecuentemente revisada.

Al decir inmutables no queremos decir eternos. Como todo lo humano es provisional y perecedero, pero deben ser duraderos. Si están bien desarrolladas, pueden permanecer iluminando a la empresa durante una larga temporada, por lo menos diez años o más. En términos del ritmo del mundo empresarial actual, esto es mucho tiempo, por lo cuál hay que tomarlas en serio y trabajarlas a fondo.

Desde nuestro punto de vista las “*pymes de fuerte crecimiento*” no pueden alcanzar esta categoría sin no tienen formuladas y al día estos conceptos que consideramos fundamentales para cualquier construcción estratégica posterior.

Una Visión<sup>19</sup> bien concebida estará integrada -al menos- por dos componentes esenciales: La misión o la ideología esencial y la visión o el futuro imaginado, ¿qué será la empresa dentro de diez o quince años? La misión define el carácter duradero de la organización, su identidad; lo que en las personas es el documento oficial que las identifica frente a la sociedad -el carnet de identidad-, y respecto a sus antecedentes biológicos, la misión podría compararse con el código genético de cada individuo. Es, lo que es la empresa. La aportación más duradera e importante que realizó el fundador o los fundadores de la organización cuando iniciaron la actividad.

Los fundadores y directores ejecutivos de las empresas que han tenido éxito y han perdurado durante generaciones tenían en común el saber con claridad cuál es el concepto de lo que era su empresa y, esta idea sencilla y precisa orientaba todos sus actos y decisiones. Disponer de una teoría definida, completa y clara, de lo que es la empresa es esencial para el éxito futuro. Además este concepto debe ser fácilmente comunicable, pues sino fuera así, perderá buena parte de su utilidad.

Una empresa, aunque sea pequeña o mediana es algo muy serio: requiere un plan previo a su constitución, implica la existencia de una organización, comporta inversiones y utilización de recursos de una manera permanente, requiere instalaciones, productos, presencia en los mercados y sobre todo, afecta a personas -a veces, a muchas-, que comprometen su vida profesional directa o indirectamente con ella. Una empresa debe crear riqueza y para eso debe funcionar bien o al menos, lo mejor posible.

Para que todo esto sea así, la empresa debe estar sustentada en una identidad clara. Debe poder explicarse con sencillez la teoría que la sostiene, los motivos por los que ha sido creada. Si las personas que trabajan en la empresa no comprenden estas ideas y no pueden explicar con facilidad cuál son sus fines, sus creencias, sus valores y el

---

<sup>19</sup> Muchos autores se refieren a Visión para integrar los fundamentos estáticos de la estrategia, es decir, la misión, los valores esenciales, la cultura empresarial y la visión o destino previsto para la empresa. En este estudio para hacerlos más comprensibles vamos a diferenciarlos y analizarlos con detalle.

por qué de su existencia le faltará identidad y será difícil que crezca y que se desarrolle de una forma correcta.

Por el contrario si una empresa tiene clara su misión, ¿Quién es? o ¿Qué es? Cuál son sus valores? o ¿En que cree? ¿Cuál es su visión? o ¿Qué será dentro de quince o veinte años?, estará bien enraizada y sobre esos cimientos podrán construir la estrategia, realizará una actividad eficiente, triunfará en el mercado y con mucha probabilidad alcanzará su futuro. Podemos decir que si esto está claro, la empresa dispone de los fundamentos para poder tener objetivos concretos y realistas.

Actualmente las empresas funcionan con muchas personas, en varios niveles y todos deben tomar decisiones importantes que afectan a la organización y que conforman la parte esencial de su trabajo. Esas decisiones, en muchos casos, implican riesgos y no pueden estar pseudo-paralizadas por una supervisión permanente que garantice su eficiencia. El ambiente de libertad -condimento de la creatividad- y factor que favorece el mejor rendimiento de las personas, suele ser una de las causas de la responsabilidad individual, es imprescindible para competir. El conocimiento es la base del trabajo y la seguridad de que *los colaboradores-gerenciales, los nuevos gestores del conocimiento*, los que toman el mayor número de decisiones tengan muchos aciertos, es que tengan muy clara cuál es la naturaleza de la empresa, cuál es su carácter y se identifiquen con ella y por tanto estas premisas les sirvan de permanentemente inspiración.

¿Qué es nuestra empresa? ¿Qué debería ser? Son preguntas clave sobre las que tiene que reflexionar la alta dirección y dar respuestas claras y precisas que deben conocer todos los miembros de la organización, los que tienen que tomar decisiones, los que se ocupan del control, los que resuelven problemas que quizás sean nuevos, los colaboradores más próximos a los subprocesos de creación de valor, los que trabajan en investigación y sobre todo, los que están más cerca de los clientes, etc.

Contestar a la pregunta ¿Qué es nuestra empresa? No es una cosa fácil. Lo suele parecer cuando se sabe la respuesta pero, es algo que por lo menos requiere un buen conocimiento de la entidad y un profundo proceso de reflexión.

Peter F. Drucker uno de los pensadores más acreditados del mundo de la administración se expresaba así en 1975, cuando se refería a este tema: *“la respuesta a la pregunta de qué es nuestra empresa, constituye la principal responsabilidad de la alta dirección. Sólo la alta dirección puede garantizar que esta pregunta reciba a atención que merece, y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa delinear su curso y fijar sus objetivos.*

***El hecho de que tan rara vez se reflexiona apropiadamente acerca del propósito y la misión de la empresa es quizás la causa individual más importante de frustración y fracaso. Inversamente, en empresas destacadas, el éxito siempre descansa en gran parte en el planteamiento claro y deliberado de la pregunta: ¿Cuál es el carácter claro de nuestra empresa?, y en la obtención de una respuesta reflexiva e integral.***

***¿Qué es nuestra empresa? Formularla exige autodisciplina y responsabilidad. La alternativa es la decadencia.”***<sup>20</sup>

Otros conceptos que queremos situar en este son el de *los factores críticos de éxito y las ventajas competitivas*, por considerarles conceptos esenciales que conviene tener claro antes de enfrentarse con un proceso de formulación estratégica.

## **5.2. ¿Qué es la misión? ¿De quién depende?**

Se puede definir la misión como una manifestación breve y clara de las razones que justifican la existencia de la empresa. En ella se recogen *las finalidades que*

---

<sup>20</sup> Peter F. Drucker. *Management. Tasks, responsibilities, practice.* 1973. Curtis Brown Ltd., London

*pretende, las funciones que desea satisfacer, a que clientes se dirige y con que procedimientos va realizar las tareas que se ha propuesto.*

La declaración de misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocio en las cuales se involucra la empresa y las estrategias mediante las cuales opera; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo de general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de que manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.<sup>21</sup>

La declaración de misión es el primer trabajo que se realiza al iniciar el proceso de construcción de la estrategia. Es una tarea importante y difícil, que condicionará la actividad del futuro.

La responsabilidad última de la declaración de misión es del propietario de la empresa o del consejo de administración. Sin embargo, lo habitual es que la responsabilidad del trabajo de coordinación para enunciar la misión sea del director ejecutivo y de sus colaboradores más próximos, aunque es recomendable que se cuente con la opinión y se consideren las aportaciones de la personas más significativa de la organización.

La misión requiere una cierta revisión después de periodos largos de tiempo o por circunstancias que implican cambios profundos en las empresas. Situaciones de crisis. Fusiones y adquisiciones. Cambios radicales del equipo de dirección. Sin embargo, la mejor oportunidad para realizar la declaración de misión o realizar su revisión es en etapas de bonanza, cuando nace una empresa o cuando se ambiciona crecer.

---

<sup>21</sup> Leonard D. Goodstein, Timothy H. Nolan, J. William Pfeiffer. *Applied Strategic Planning*. McGraw-Hill Inc. 1998.

Los éxitos en las empresas suele ser consecuencia de una buena gestión anterior, la satisfacción del éxito puede provocar engreimiento y esto es una mala cosa para las empresas, pues suele ser el inicio de la decadencia ¡que, en estas circunstancias, si no viene, vendrá! La excesiva autosatisfacción impide a la empresa mirar al mercado y aquí comienzan los males en para la organización. Si los directivos están triunfantes y hay una excesiva seguridad en ellos mismos que provoca presunción, puede faltar la sensibilidad para tener la satisfacción del cliente como primera inquietud.

El Corte Inglés, empresa que nació como una pyme y que conserva este espíritu, cerró las cuentas del año 2002 con unos beneficios de 532 millones de euros, un 10,5% más que el año anterior. Con este motivo su presidente, Isidoro Álvarez, hizo las siguientes declaraciones antes sus accionistas: *“...Es necesario tener una mentalidad abierta a las transformaciones sociales, una actitud permeable al cambio, estar al día de las novedades del mercado y de las nuevas exigencias del consumidor, y realizar un esfuerzo de creatividad. Nuestro propósito ahora, es continuar esforzándonos por hacer del Corte Inglés una referencia de calidad, y un lugar donde el consumidos encuentre siempre el mejor servicio y la máxima garantía.”*

El enfoque de la misión debe ser interno para la organización. Debe tener significado para sus miembros, enorgullecerles e inspirarles en su acción. Es normal que en ocasiones no sea del todo comprendido para algunas personas ajenas a la empresa o que a veces provoque una sonrisa irónica, ya que es algo íntimo de la organización y como tal, muy “personal” para sus miembros.

Los colores de un equipo no significan nada para un extraño sin embargo, para un *hincha* están llenos de ilusiones, alegrías, decepciones y sobre todo de adhesión. Tienen vida. Lo mismo pasa con la misión en la empresa cuando su declaración está bien formulada, se comparte y es vivida, implica tener “puesta *la camiseta*”. La misión es como “*la camiseta de la empresa*” y para esto la primero es que haya *camiseta*, que la empresa tenga unos colores. La *identidad* de la empresa está

expresada en la declaración de misión, allí aparecen sus colores, debe ilusionar; se completa con los valores esenciales y con la participación en la deseo de conseguir la visión, de llegar a la meta. Es algo que se hace en equipo, produce cohesión y motiva para el trabajo.

### **5.3. ¿Cómo formular la declaración de misión?**

Con frecuencia al realizar el proceso de materializar la declaración de misión, genera discusiones, polémicas y discrepancias entre los miembros de la alta dirección de la empresa, como en general generan diferencias todos los planteamientos que de una u otra manera, conducen al cambio. Las personas inteligentes son conscientes de que si se responde a esta pregunta con seriedad, a continuación se iniciará un replanteamiento de la empresa del que surgirá un proceso de cambio. Y los cambios en las empresas acostumbran a ser saludables y convenientes, aunque para algunas personas son incómodos.

La decisión de plantearse o replantearse la misión de la empresa es una decisión de alto riesgo, ya que siempre conduce a cambios de los objetivos, las estrategias, de comportamiento y en definitiva, cambios de la organización. Sin embargo, es bueno ya que suele producir mayor productividad y mejoras en la competitividad de la organización. La pregunta de ¿Cuál es la definición de nuestra empresa? Es una cuestión que produce respeto ya que nunca existe una respuesta única y cuantitativa. Exige prudencia y valentía. La contestación hay que formalizarla con esfuerzo y debe tomarse con seriedad y apertura de mente. La respuesta requiere una gran dosis de conocimiento y en ocasiones comporta méritos para el acceso al poder. El conocimiento que se desarrollarla para formular adecuadamente la declaración de misión tiene un alto valor potencial.

Para formular la declaración de misión, como para casi todas las cosas importantes, hace falta disponer de un enfoque inicial referente al concepto que queremos desarrollar y después seguir un método sencillo de trabajo.

En cuanto al enfoque o el punto de partida, el foco que nos impulsa la reflexión es acudir a los inicios y comenzar a realizar preguntas sencillas pero profundas sobre la realidad de la empresa ¿Cuál es la finalidad esencial de la empresa? La respuesta es obvia, o debería serlo: el cliente. Satisfacer al cliente es el propósito y la finalidad principal que tienen todas las empresas que funcionan bien. Sin clientes no hay empresas. El crecimiento y la rentabilidad vendrán por los clientes.

A continuación tenemos que ver como contestar a esta pregunta desde un punto de vista más real, desde el exterior, desde el mercado o mejor desde el punto de vista de los que utilizan nuestros productos y servicios y, así llegaremos a una verdad más objetiva.

¿Qué quiere el cliente para estar satisfecho? Pero, quizás todavía antes la pregunta es ¿Quién es el cliente? ¿Cuántos tenemos o queremos tener? ¿Dónde están nuestros clientes? ¿Qué persona o personas que representan al cliente son los interlocutores que tiene la decisión de compra? De todas formas la pregunta esencial para ubicarnos en este contexto, es ¿Hasta que punto es valiosa nuestra oferta para nuestro cliente? ¿Qué piensa de la propuesta de valor que le hacemos? O mejor todavía, ¿Qué quiere comprar?

Si a estas preguntas las ponemos en contacto con las necesidades que pretende cubrir nuestra empresa, comenzaremos a obtener muchas posibles respuestas que nos servirán como plataforma de reflexión y punto de partida para el trabajo. Vamos a enunciar algunas:

En cuánto al método, hay varios. Aquí vamos a sugerir uno clásico que ha sido utilizado con éxito desde hace años y que se caracteriza por su sencillez. Se trata de responder escuetamente, con profundidad y con la mirada puesta en el cliente a cuatro preguntas muy concretas, que alguna manera ya hemos ido mencionando:

1. ¿Qué necesidad o necesidades trata de satisfacer nuestra empresa?

Es preciso analizar de una manera profunda la clase de negocio que realizar nuestra empresa. Que productos y servicios vendemos y porqué. Identificar con precisión las necesidades que la empresa está satisfaciendo. Puede que la empresa esté satisfaciendo varias, entonces habrá que estudiarlas separadamente.

*¿Qué piensa nuestro cliente de sus necesidades? ¿Qué desea nuestro cliente para estar satisfecho?* El cliente, normalmente quiere que el producto o servicio que compra colme sus aspiraciones, su particular realidad. Es un enfoque subjetivo compartido con otros clientes y está es la motivación que hay que descubrir, inventar o crear, pues muchas veces el mercado hay que anticiparse e inventarlo.

*¿Está satisfecho con un producto o servicio concreto?* El cliente compra cuando da un acuerdo a la proposición de valor que se le presenta. Pero, no nos engañemos, al cliente no le interesa el producto o servicio en si mismo que con tanto esfuerzo ha hecho la empresa, sino en la medida que colma sus aspiraciones o que cree que las cumple -calidad percibida-. Por tanto, hay que crear el producto o servicio con meticulosidad, pero dirigido a colmar las satisfacciones del cliente.

A medida que las necesidades se van transformando, las empresas que están atentas al mercado conscientes de ellas tienen más posibilidad de innovar y desarrollar nuevos bienes y servicios, o sistemas de venta o de financiación de esa venta para responder o anticiparse a esas necesidades emergentes de sus consumidores y clientes, y así satisfacer mejor a los clientes, de esta manera hay menos posibilidad de quedar fuera del mercado.

2. ¿Quién es el cliente? o ¿Para quién desempeña esta función la compañía?

Con el segundo aspecto de la formulación de la declaración de la misión se trata de identificar “a quién está dirigida nuestra oferta”, es decir, a que mercado o sector de mercado, intenta servir la empresa, o en otras palabras ¿Quién son nuestros clientes?

Es preciso obtener una respuesta muy concreta y cuantificada. Hay que tratar de concretar; por grande que sea una empresa nunca lo será tanto como para satisfacer todas las necesidades de todos los posibles consumidores o clientes. Es preciso segmentar el mercado.

Segmentar el mercado es realizar un estudio para clasificar a nuestros clientes potenciales y reales, de manera que podamos llegar a determinar con precisión el sector o sectores del mercado que constituyen el objetivo comercial de la empresa. Existen muchas formas de hacerlo: geográfica, edad, riqueza y una variedad de factores.

Realizar con exactitud y rigor la determinación de los segmento de mercado permite que la empresa sea más receptiva a las necesidades de éste y pueda concentrar los recursos hacia su objetivo final.

Resulta evidente que existen diferentes necesidades y recursos en distintos segmentos del mercado. Las empresas pueden optar por atender sólo a un pequeño segmento. Las grandes empresas también pueden desarrollar subunidades para concentrarse en diversos segmentos del mercado...

*¿Quién es el cliente?* No es una pregunta sencilla ni elemental. Cuando hay una empresa con un solo cliente, tiene muchos riesgos y particularidades... Pero en general, cada cliente es un cliente, pero no es el cliente. Cada cliente de alguna manera define una empresa distinta, tiene diferentes expectativas y valores y

compra algo diferente. Sin embargo, la empresa debe hacer algo que proporcione satisfacción a todos los clientes. Comprender como satisfacer a todos nuestro clientes teniendo en cuenta sus peculiaridades es ese algo diferencial, que define el carácter de la empresa.

*¿Cuántos clientes?* Hay que descubrirlos para cada caso. El supermercado y el ama de casa. El director financiero y el director ejecutivo de la empresa. El distribuidor y el destinatario final o quizás los dos, pero con distintos enfoques... Dependerá de la actividad, pero hay que profundizar. Mirando la composición de las ventas con espíritu crítico se pueden encontrar pistas...

Cuando Robert Townsend accedió a la Presidencia de Avis, quizás la empresa más importantes del mundo de alquiler de automóviles, descubrió que el rubro más importante de su facturación venía determinado por la cifra de ventas de coches usados y que por tanto, éste era su principal negocio. Su declaración de misión cambió y con ella todos sus procesos operativos. Los clientes principales no son los que alquilaban coches a Avis, si no los que se los compraban, luego había que realizar los trabajos para satisfacer a los dos sobre todo a los más importantes, los *compradores de coches de segunda mano*.

3. *¿Cómo realiza la empresa el cumplimiento de esta función?*

Si el qué y el quién están claros, el cómo es una consecuencia. Cuál es la manera con que la compañía tratará de alcanzar sus metas para satisfacer a sus clientes.

Por ejemplo, qué tecnologías utilizará para satisfacer las necesidades que ha identificado en el mercado, que financiación facilitará a los clientes, ¿Cómo llegará a ellos? Puede implicar una estrategia de marketing como, tener el menos precio del mercado, suministrar productos nuevos o que generen más confianza; quizás hay que cambiar la distribución o implantar almacenes regionales u ofrecer sistema de compras a través de Internet...

Contestar a “que” o a “quién” se responde con facilidad, la respuesta al “como” puede originar modificaciones importantes en la empresa. Es preciso estudiar la competencia para diferenciarnos y superarla.

Las fusiones, adquisiciones y acuerdos con proveedores pueden surgir de esta pregunta.

#### 4. ¿Por qué existe la compañía?

Afortunadamente en el mundo actual cada vez es más frecuente que las personas tengan un ideal y sean coherentes con él. La proliferación de Fundaciones, ONG, Asociaciones y el Movimiento Mundial del Voluntariado son testimonio de esta nueva realidad. Las personas quieren hacer el bien y ser útiles a los demás.

La creación de valor o la creación de riqueza de las empresas tiene como finalidad obtener un beneficio pero, a la vez también realizan con su actividad una aportación a la sociedad, producen una utilidad a los demás. Esa conciencia social que motiva a muchas personas y que a veces está en la razón de ser de muchas compañías es interesante que quede recogida en la declaración de la misión de las organizaciones. El compromiso y la satisfacción de los colaboradores ayudan mucho, sin duda, en el desarrollo de las empresas.

#### **5.4. La cultura organizacional**

La cultura es el conjunto de conocimientos y supuestos básicos que un grupo comparte. La cultura organizacional es una combinación de los conocimientos, *las presunciones de una organización acerca de cómo funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización como un todo, su filosofía de*

operaciones<sup>22</sup> y también las ideas básicas que aportó el fundador de la compañía y supuestos básicos de una empresa.

Muchos de estos conocimientos, entre los que están los valores, la filosofía, formas de entender la toma de decisiones, opiniones..., en muchos casos no suelen estar escritos, ni se documentan en forma de metas o en políticas formales, pero son conocidos y utilizados por la mayor parte de los miembros con una cierta antigüedad de la organización.

Crear una cultura empresarial es un objetivo básico para los directivos en la Sociedad de la Información.

*La cultura de una organización une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana. Las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están dirigidas por la misión e involucran de manera regular a sus empujados en el trabajo de la compañía ambos aspectos de la cultura de la organización.*<sup>23</sup>

### **5.5. Los valores ¿Qué son? ¿Cómo seleccionarlos?**

Vamos a intentar describir lo que son los valores esenciales y como seleccionarlos y objetivarlos, pues de esta manera será más fácil transmitirlos e incorporarlos a los cimientos de la Estrategia de la empresa.

El Diccionario de la Real Academia Española, nos presenta tres descripciones de lo que es “el valor” que nos pueden ayudar a entender este concepto. La más subjetiva dice: “*Cualidad del alma, que mueve a emprender resueltamente grandes empresas y arrostrar peligros*”, la más dinámica: “*Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir efectos*” y una de carácter expresivo, que equipara al valor con

---

<sup>22</sup> Planificación Estratégica aplicada. Leonard. D. Goodstein. Timothy M. Nolan. J. William Pfeiffer. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. Noviembre 1997

el bien: “*Cualidad que poseen algunas realidades, llamadas bienes por lo cuál son estimables*”...

Podemos definir con palabras de Collins y Porras este concepto: “*los valores esenciales, como un sistema de principios y postulados primordiales e inspiradores y duraderos de una organización. Estos valores no necesitan la justificación de nadir ajeno a la empresa. Tienen valor e importancia intrínseca por sí mismos y para los miembros de la organización.*

***Los valores esenciales son los postulados primordiales de la empresa.***

***Las empresas sólo necesitan unos pocos valores, entre tres y cinco. Si son más no son esenciales. Al definirlos hay que tener una actitud de implacable sinceridad. Deben superar la prueba del tiempo. Puede haber valores en la estrategia de la empresa que no están en la lista de valores esenciales, como puede pasar con la calidad.***

Una empresa no debe modificar sus valores esenciales en respuesta a los cambios del mercado; al contrario, debería cambiar de mercado, si ello fuese necesario, para mantenerse fiel a sus valores esenciales.

***A la hora de seleccionar un nuevo director ejecutivo, o nuevos miembros del consejo de administración es lógico pensar que lo escoja entre candidatos que comprenden íntimamente los valores esenciales de la organización, juntamente con la credibilidad hacia sus colegas y la competencia profesional. Deben ser un ejemplo vivo de esos valores.***

***Puede haber algunas preguntas que nos ayuden:***

***¿Qué valores esenciales aporta un determinado empleado al trabajo?***

---

<sup>23</sup> Planificación Estratégica aplicada...

*¿Qué valores diría a sus hijos que son valores esenciales que respeta en su trabajo y que espera que ellos respeten cuando sean adultos?*

*¿Querría respetar esos valores en algún momento aunque alguno de ellos se convirtiese en una desventaja competitiva?*

*¿Qué valores esenciales incorporaría a la nueva organización, con independencia del sector en que ésta operase?*

*Es importante distinguir entre los valores esenciales puro y las prácticas y estrategias que deberán cambiar constantemente.*

*Por tanto no se debe confundir ideología esencial con el de competencia esencial. La competencia esencial es un concepto estratégico que defiende las capacidades de la organización, lo que se sabe hacer con una destreza particular, mientras que la ideología esencial refleja lo que la organización defiende y el motivo de la existencia.”<sup>24</sup>*

Por ejemplo, si uno de los valores declarados de la empresa es la protección al medio ambiente, y esto comporta costes adicionales, que por consiguiente aumentan el precio final del producto, se deberá seleccionar una estrategia de venta diferente a la de precio bajo, con tal de mantener esta convicción.

Si hemos comprendido que los valores organizacionales representan a la empresa, comprenderemos también la importancia de que estos valores sean conocidos, entendidos y asimilados por todo el personal, actuando basándose en ellos con conciencia. Es el hecho de compartir los valores lo que se convierte en un cimiento para toda la empresa, ya que ayuda a que se genere un sentido de pertenencia a ella y de compromiso con el cumplimiento de los mismos.

Por esta razón es clave que la empresa haga una declaración de sus valores esenciales, cuya finalidad es precisamente que las personas los conozcan y estén concientes de ellos y de la necesidad para la empresa de que sean parte de su vivir y actuar dentro de la empresa y ante los clientes. Obviamente si las personas no tienen conciencia de los mismos, estos por muy valederos que sean no tendrán ningún efecto.

Volvemos al ejemplo de la protección al medioambiente como uno de los valores organizacionales incluidos en la declaración de la empresa; ¿Puede decirse que la empresa cumple este valor cuando no toma las medidas necesarias para tratar los residuos contaminantes que produce, o no protege adecuadamente a sus trabajadores? Veamos otro ejemplo, uno de los valores declarados es que nuestra gestión se lleve a cabo ante todo con eficiencia y eficacia procurando la satisfacción de nuestros clientes... pero las operadoras no atienden con esmero las llamadas de los clientes, la entrega de mercancías nunca se realiza en el tiempo prometido y el servicio post-venta es pésimo.

La conciencia y el hecho de compartir los valores organizacionales en todos los niveles de la empresa son factores que favorecen la competitividad e imagen ante los clientes. Adicionalmente estos factores influyen en el desempeño principalmente en los siguientes aspectos: 1) Son una guía de actuación y para tomar decisiones. 2) Son parte de la proposición de valor hecha a nuestros clientes objetivo. 3) Deben motivar a los colaboradores para que realicen sus mejores esfuerzos para conservarlos.<sup>25</sup>

Los valores esenciales de la empresa nos ayudan a priorizar, enfocando y alineando así esfuerzos y recursos de la empresa.

---

<sup>24</sup> *Construir la visión de su empresa.* James C. Collins. Jerry I. Porras. *Harvard Business Review*

<sup>25</sup> "Putting people values to work" Harrington. 1996.

### **5.6. La declaración de valores... ¿Cómo hacerla?**

Hemos expuesto las ventajas sobre el desempeño del personal al constar con una declaración de los valores esenciales de la empresa, siendo esta conocida, compartida y conciente en ellos. Pero ¿Cómo hacemos la declaración de valores?

La búsqueda de valores se inicia investigando cuáles son los valores personales del equipo encargado de la planificación, y el de los principales directivos de la empresa, aunque no estén incorporados a este grupo. Es preciso identificar las diferencias de los valores del equipo y comprender en que aspectos no hay acuerdo..., para discutirlos, clarificarlos y entonces es cuando se examinan los valores de la organización, su filosofía, los supuestos que siempre se han considerado en la empresa. El siguiente paso es identificar la esencia de la empresa, de manera honesta. Se comentan entre el grupo y de alguna manera se desplazan estos valores personales hacia un exploración más amplio de la empresa y a su modo de actuar como sistema social. Y se comienza a estar en condiciones de sintetizar los valores organizacionales, cediendo y negociando en búsqueda de los elementos esenciales que la organización tiene y que aceptará como renovación. El equipo encargado de realizar esta declaración deberá tener en cuenta que los valores incluidos en ella serán la guía de actuación de la empresa y que deben ser válidos a través del tiempo. Se debe usar ante todo el sentido común, ya que los valores formulados deberían ser mantenidos aunque no hubiera alguna retribución monetaria por ello. Se recomienda que la declaración contenga entre tres y cinco valores. De este análisis y discusión saldrá el consenso, que se comentará con la dirección que acabará de arbitrar y aprobar la relación y el orden de los Valores esenciales de la empresa.

Los valores deben integrarse en la formulación de la Estrategia; no pueden estar en contradicción con los objetivos, sino que deben integrarse en ellos. Cuando se habla de dirección por valores -idea muy moderna y sugerente-, se quiere expresar esta realidad. Al construir los objetivos normalmente partimos de sentencias o frases que conforman la Misión de la empresa, por lo menos para los principales, los demás se

van desprendiendo de ellos; en este proceso conviene tener presente a los valores esenciales que tampoco estarán nunca en contradicción con las ventajas competitivas. Si profundizamos en estas ideas y las tratamos de relacionar y formular, entenderemos como queda claramente definido el “carácter y la identidad de la empresa”, de esta entidad dinámica y coherente surgirá una fuerte personalidad organizacional que la impulsará con decisión hacia el éxito competitivo.

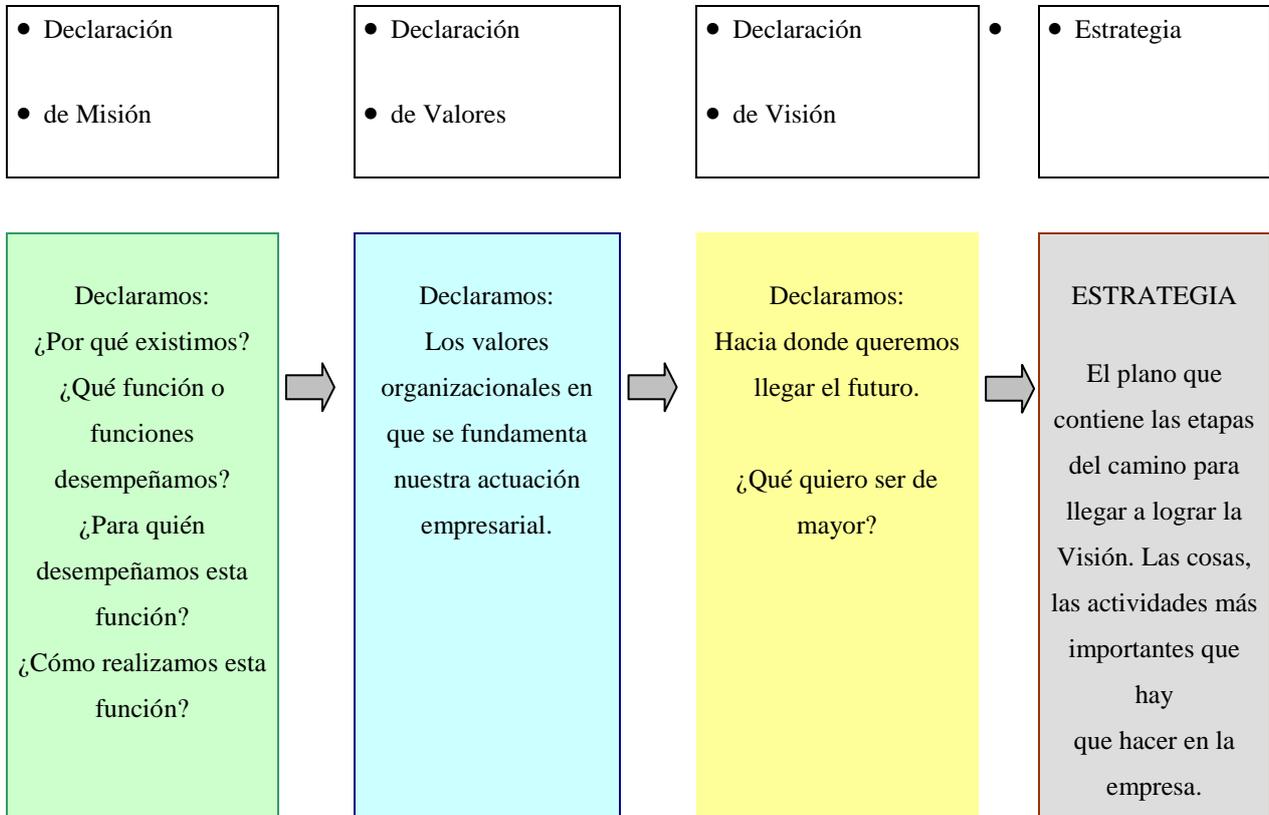
### **5.7. La visión ¿Qué es?**

Generalmente la declaración de visión incluye el objetivo importante de nuestras actividades como empresa en el largo plazo. Qué será la empresa dentro de quince o veinte años. Dibuja una imagen de futuro de la Organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y como deben apoyarla. Basta con una frase, breve, muy plástica, fácil de entender y que sirva de aliento y estímulo a la organización.

La visión de la NASA en los años sesenta era: “Poner a un hombre en la luna” y ¡lo consiguieron! Más tarde, cuando se habían transformado en una de las organizaciones de más prestigio del mundo y ya había cumplido con su visión, de alguna manera los colaboradores de la NASA, quedaron como desorientados. ¡Y dicen que, ya nunca fue como entonces!

La visión pone en movimiento la estabilidad de la misión y de los valores centrales y potencia el dinamismo de la Estrategia, que es el paso siguiente... en el proceso que debe seguir la empresa.

### **Formulación de Elementos Estratégicos**



*Fuente: Instituto de Estrategia*

Deberá transmitir a la organización de forma concreta y clara a dónde se quiere llegar, la orientación de sus esfuerzos, el reto a vencer, su lugar en el futuro, la razón por la que se comportan basada en determinados valores... sin esto las actividades diarias son sólo eso, el trabajo diario, y si la visión no es clara ni realista es un sueño.

Esta declaración debe motivar a la organización ya que orienta los esfuerzos del colaborado<sup>157</sup>res y ayuda en la toma de decisiones de más bajo nivel. Tiene que ser un reto que anime, lo normal es no alcanzarla pero debe señalar el camino a largo plazo.

### **5.8. ¿Cómo realizar la declaración de visión?**

La visión debe basarse en información y conocimiento de entorno y sus tendencias, de los avances tecnológicos, en la percepción de las necesidades en la población, en nuestra propia capacidad de innovación, financiación, entre otras para realizar una declaración inspiradora, pero realista y posible. Todo esto es esencial, ya que si la visión está mal orientada -hacia un mercado equivocado por ejemplo- podría significar una pérdida de tiempo y recursos valiosos.

La declaración de visión debe ser coherente con las anteriores declaraciones de misión y valores ya realizadas. En su construcción deberán incluirse parámetros que permitan su verificación -como cantidades, fechas etc.- y tomarse en cuenta a todos los grupos de interés para la empresa. Con todo lo anterior se recomienda que sea concisa y concreta, fácil de recordar.

Una visión sin base en la realidad y en el análisis de la empresa podría ser una “alucinación”.

Para su desarrollo se recomienda que participen los directivos y representantes de las principales áreas funcionales, proporcionando su visión particular de futuro con respecto a la empresa. Esta visión particular deberá estar fundamentada en hechos e información pasada, actual y la mencionada anteriormente. Basándose en estas visiones particulares se deberá llegar a un consenso sobre la declaración final de visión para la empresa.

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que nos permitirá medir si estamos o no alcanzando la visión empresarial. Su desarrollo e implantación será lo que nos proporcionará los medios para medir dicho alcance, llevando la visión a las operaciones diarias, a la satisfacción de los clientes, revisión y optimización de procesos clave y en la adquisición de conocimiento y el desarrollo de las capacidades

necesarias para su logro. En otras palabras, es el medio por el cual hacemos realidad nuestro futuro deseado.

La visión clara ayudará a conectar el cuadro de mando organizacional con los correspondientes cuadros por unidades organizacionales, que surgirán en cascada del cuadro de mando corporativo.

Al igual que los valores, una buena declaración de visión -es, sin duda-, un activo intangible para la organización.

### **5.9. Las ventajas competitivas: ¿Qué son?**

Las ventajas competitivas son la consecuencia de una destreza o una habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

Una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, lo que le permite disponer de un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

En atletismo. La ventaja en una competición, por ejemplo sobre una carrera de 1.500 metros, se pone de manifiesto en los tres o cuatro últimos metros de diferencia que el primer clasificado saca al segundo corredor en el momento de llegar a la meta, después de los últimos cien metros “de fuerte sprint”. Esos pocos metros de distancia que marcan la diferencia entre el primer corredor sobre el segundo clasificado es la ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas que tiene una empresa se manifiestan en la diferencia en porcentaje de cuota de mercado que tiene la empresa líder sobre el segundo competidor de ese mercado. Es consecuencia, como en el atletismo la ventaja competitiva dependerá de la capacidad y la fuerza de la empresa, de su estado de

forma o de su puesta a punto, del carácter de superioridad que la empresa tiene en ese momento. Pues, como en el atletismo, el triunfo no está siempre asegurado, hay que conquistarlo cada día.

Ser competitivo por expresarlo desde un punto de vista negativo o a la defensiva consiste en ir construyendo barreras para que los competidores tengan dificultades en incrementar su participación en el mercado. Estas barreras consisten, muchas veces en atender mejor a nuestros clientes, bajar el precio, mejorar la calidad del producto, etc. Ponérselo difícil al contrario que lucha para disminuir “la porción de mercado” que la empresa había conquistado en ese momento.

El proteccionismo de antes, el que algunos países se implantaba para favorecer a sus industrias autóctonas, estaba basado en las barreras artificiales para evitar la competencia (situaciones de monopolio, restricciones a la importación de determinados productos, altos aranceles, etc.). Actualmente, si se quiere tener ventaja en el mercado competitivo o abierto el único sistema es crear barreras estratégicas, consecuencia de la buena gestión, que son el resultado de la capacidad directiva de los responsables de la organización.

La competitividad, es decir la mejora de las ventajas competitivas de una empresa, es consecuencia de la productividad y de la eficiencia en la gestión de sus recursos. Es la buena gestión que se inicia y realiza desde la cúpula de la empresa y que se debe extender sin bajar “el listón” a todos los niveles de la organización. Tiene mucho que ver con la cultura de la medición y con el enfoque de la gestión teniendo en cuenta siempre los resultados.

Para lograr aumentar la competitividad de una empresa es preciso ser consciente de que hay que realizar un cambio sostenido y consciente que exige esfuerzo. Este cambio debe intentarse con propósitos definidos de forma clara y concreta. Necesita un tiempo dilatado para su implantación y, tiene como finalidad crear las condiciones internas y externas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus

productos o servicios por parte de los clientes y de los mercados... Es, por tanto, una consecuencia de la planificación estratégica que estamos tratando de describir basándonos en este caso en la metodología de gestión que nos facilita el Cuadro de Mando Integral.

### **5.10. La ventaja competitiva y el crecimiento de las empresas**

Las empresas normalmente nacen pequeñas y se consideran pymes. Una empresa nace cuando es capaz de ofrecer un producto o servicio, o cuando alguien es capaz de disponer de un producto o servicio que tienen determinadas características que les hacen apetecibles a un grupo suficiente de consumidores o clientes, como para darle vida.

Cuando nace una microempresa y sus ventas crecen, pasa a ser una pequeña empresa. Si tienen ventajas competitivas, lo normal es que las ventas continúen creciendo y así llega a ser una mediana empresa. Las ventajas competitivas son como el “motor” que permite el crecimiento de las empresas. Por tanto, son muy importantes.

Ese “algo intrínseco” que tienen esos productos o servicios que permiten hacer crecer las ventas, es entre otras cosas una consecuencia de disponer de ventajas competitivas y es lo que permite en un mercado de fuerte lucha arrebatar un grupo de clientes a otro proveedor o facilitar un producto nuevo al mercado que los clientes al verlo y -lograr que los clientes le “sientan como apetecible”- y, por tanto, lo adquieren dejando de consumir otras cosas.

El origen y la causa de crecimiento de las empresas es por la existencia de un grupo de clientes que prefieren comprar sus productos o servicios a los del competidor. Es por tanto, esa cualidad intrínseca lo que en definitiva justifica la existencia de la empresa. Por tanto, es un tema muy importante, pues afecta a la razón de ser de la empresa, por eso hemos incluido su situación en este capítulo de los fundamentos de

la estrategia, acercándola a la misión, dónde en ocasiones se mencionan algunas de las principales ventajas competitivas.

Las empresas comienzan con las ventas. Cuando se inicia el proceso comercial efectivo se obtiene la viabilidad real del desarrollo de una idea o se inicia el negocio, que podrá dar lugar, al hacerlo repetitivo más tarde, a lo que es una empresa en funcionamiento en contraposición a un Plan de Empresa aún sin iniciación real.

Si las ventas por lo que sea, bajan. Se enciende la alerta y se inicia una situación de peligro. Si el fundador después de un crecimiento sostenido, no ha sido capaz de transmitir a los colaboradores la importancia de ir incrementando las ventas y se olvida de los factores de éxito que han hecho crecer su cuota de mercado y, tal vez por que está muy ocupado en el quehacer diario y se olvida de “mirar” al mercado, la empresa empieza a decaer y se deshace el camino que realizó gracias a aquellas ventajas competitivas. Las ventajas competitivas para que de verdad lo sean deben ser sostenibles, es decir, deben durar un cierto tiempo.

Los clientes son los que generan los ingresos en las empresas; son los que pagan... los que hacen posible la existencia de la empresa y permiten que subsista. El mercado es como el campo de juego. No se puede ser jugador de tenis sin un campo en el que tener la oportunidad de practicar y participar en la competición. Si no te dejan campo no eres jugador. El mercado es el que da la oportunidad de competir, sin mercado no existes, aunque fueras muy bueno, necesitas estar federado... y disponer de una pista y, de un contrincante.

#### **5.11. ¿Cómo deben ser las ventajas competitivas para aumentar la participación en el mercado?**

La sociedad actual, la que se conoce como Sociedad de la Información es esencialmente competitiva. Lo propio suyo es que el cliente esté bien informado. El mercado de la sociedad de la información es más transparente y, los clientes saben lo

que hacen, sólo compran los productos y servicios al proveedor que les ofrece un mayor valor. Es decir, elige a aquel proveedor que con el mismo dinero satisface mejor sus necesidades, les “*da más*”, colmando mejor las expectativas que tenía al decidirse por iniciar la compra.

La decisión de compra es consecuencia de la calidad superior percibida por los clientes y del beneficio que logran al realizar la adquisición del bien o servicio objeto de la adquisición respecto a otras alternativas. Es una consecuencia de la preferencia de los clientes.

Cuando muchos clientes se inclinan por comprar un bien o servicio concreto, la participación del mercado de aquel bien o servicio crece; es decir, la empresa que posee aquel bien o servicio que el mercado prefiere está compitiendo bien y como premio crece su participación en el mercado. Esto es consecuencia de las ventajas competitivas que tiene aquella empresa. Por tanto, las ventajas competitivas son muy importantes pues son la causa de aumentar nuestra participación en el mercado y por lo tanto de crecer.

Un objetivo importante de las empresas es incrementar su participación en el mercado. Cuando no es así, que a veces sucede. Hay que replantearse la empresa. Pues en la sociedad actual, la de la Información el que no crece a medio plazo tenderá disminuir su actividad, pues los competidores informados que dominan las fuerzas intrínsecas del mercado descubren esa posibilidad para ellos, desarrollan competencias superiores e intentan lograr esa porción del mercado potencial excedente y, como consecuencia desbancarán al que no lucha por aquella porción del mercado que ya tenía conquistada, y que no se esforzaba por mantener.

Las empresas porque venden participan en el mercado. Verdad que actualmente poca gente puede permitirse medio año de vacaciones, pues lo mismo pasa cuando una empresa no quiere crecer en sus ventas, a la larga quedará fuera del mercado. Las

ventas de una empresa dependen de la lucha por tratar de incrementar su participación en el mercado.

Si queremos mejorar nuestras ventajas competitivas, hay que mirar el mercado, estudiarlo, centrar bien los segmentos de nuestro interés y ver que debemos renovar para generar preferencia entre los clientes de nuestro mercado. Como deben evolucionar nuestros productos o mejorar nuestro servicio. Para eso hay que estar atentos al mercado y ver las razones profundas por las que crecen las ventas de nuestros competidores. Es preciso reflexionar sobre sus competencias esenciales y ver en que tenemos que mejorar en el interior de nuestra organización para atraer el mercado hacía nuestros productos y servicios.

Tal vez objetivamente ya tenemos estas cualidades o esas diferencias esenciales sobre nuestros competidores pero, quizás no las sabemos comunicar. No se entera nadie, no ven los beneficios que les podemos aportar si adquieren nuestros productos y servicios, y, como consecuencia no aumentan nuestras ventas. Las ventajas competitivas no tienen sólo que ser reales. Es lo mismo que sean reales o imaginarias, lo importante es que sean percibidas por los clientes y, que por eso generan preferencia. A veces la publicidad o el cuidado de la imagen logra esto, sin una base en la realidad del producto.

Las ventajas competitivas para que tengan entidad deben ser únicas y determinantes en la decisión de compra. Si fácilmente se pueden imitar, fácilmente se podrán perder y sólo tendremos la ventaja de la anticipación, que suele ser efímera.

El origen de las ventajas competitivas surgirá de una fortaleza de la empresa, de algo permanente que procede del interior de la empresa y que está consolidada o es habitual. Hay que descubrirla. ¿Qué tiene de bueno mi empresa? ¿Qué sabemos hacer especialmente bien? Cuando un empresario es capaz de objetivar una fortaleza, y todas las empresas las tienen, es fácil después esforzarse por incrementarla, trabajar sobre ella pues están ante un potencial filón de ventajas competitivas y, como hemos

visto antes, es muy importante trabajarlas pues fomentan parte de las bases del éxito de la organización.

No basta con descubrir las ventajas competitivas. Este no es más que el primer paso. Hay que cuidarlas, para que sean fuertes y duraderas. Requieren un esfuerzo constante por parte de los directores, para actualizarlas, mejorarlas, ampliarlas y adecuarlas al mercado que está en movimiento. Las ventajas competitivas no surgen por casualidad o por una oportunidad de un momento, sino se reflexiona sobre ellas y no se las trabaja, no aumentan.

Las ventajas competitivas en la sociedad actual son una expresión del conocimiento o tienen su fundamento en él, y como pasa con el conocimiento, crecen cuando se comparten y ejercitan. Requieren una planificación a medio y a largo plazo. No son algo aislado sino que tienen su referencia en el mercado. No son propiedad de un grupo restringido de personas de la empresa, deben comunicarse y participarlas a toda la organización. Sino queremos que la copien los competidores debemos cultivarlas y mantenerlas, para conservar al menos la diferencia de capacidad competitiva que lleva al éxito.

En el mercado global, competitivo y cambiante la principal responsabilidad de los empresarios y directores de las organizaciones es tratar de que todas las personas de la empresa, cada uno en el lugar que desempeña su función se aplique en buscar constantemente la manera de aumentar y reforzar las ventajas competitivas de la organización. Esto no es posible sin una estrategia que debe estar objetivada y por tanto formulada e implementada en la organización constituyendo el principal foco de actividad de todos sus miembros.

Cuando se coge confianza en los procesos que conforman los trabajos de asesoría o consultoría estratégica para implantar el Cuadro de Mando Integral, los directores de las pymes, preguntan a veces ¿Cómo incrementar mis activos intangibles? ¿Qué manera rápida hay de mejorar las ventajas competitivas?

Hay una manera rápida, avance poniendo los fundamentos de la estrategia: Tenga clara y escrita la declaración de misión, identifique sus valores corporativos, concrete su visión, escríbala e intente identificar sus ventajas competitivas (ponga en un papel cual son sus diferencias positivas con respecto a la competencia). Una vez tenga esto claro, intente compartirlo con el número máximo de sus colaboradores a través de un plan específico para lograrlo.

Si esto que se ha indicado en cinco líneas, se hace estará muy cerca de poder desarrollar un plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. La Estrategia saldrá fácil desde ahí, será coherente, firme, bien asentada.

Más tarde vendrá la construcción de la estructura exterior el Mapa Estratégico, después el Cuadro de Mando Integral y luego ya dispondrá del vehículo que le permitirá alcanzar la visión ilusionante, audaz y realista que usted se propuso cuando pensó en mejorar la gestión de su empresa.

## **6. CONCEPTOS CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **6.1. Introducción**

El Cuadro de Mando Integral, como cualquier metodología se vale de unas herramientas -instrumentos metodológicos- que la ayudan a moverse con soltura para lograr la finalidad que pretende. Son conceptos auxiliares, que cuando se comprenden y se manejan con destreza, su utilización facilita la consecución de los fines que se pretenden. El Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad cumplir los principios enunciados en el capítulo 4. y que sintetizados, no son otros que lograr transformar la estrategia en resultados a través de la conjunción de las personas con las finalidades de la organización a la que se debe.

Se trata de formular una estrategia firme y coherente que se concreta en un modelo, que recoge los hitos del camino que debe recoger la organización. La comprensión de estos conceptos esenciales, que consideramos “clave” centrará el trabajo de este capítulo y nos ayudará hacia lo fundamental que es “la calidad” del camino (claro, flexible, abierto y compartido) que entendemos como Estrategia de la empresa.

La comprensión de la *terminología* propia de esta metodología ayudará a comunicar fácilmente la estrategia a todos los niveles de la organización y esta es la razón por la que muchas veces la construcción del Cuadro de mando Integral se aconseja comience con un proceso de formación dirigida a los colaboradores principales de la empresa, para que a su vez ellos la extiendan al resto de las personas de la organización.

Los conceptos a los que nos referimos son pocos y fáciles de comprender. Nos referimos a: las perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores de la gestión, las relaciones causa y efecto, el mapa estratégico, las metas, los responsables estratégicos y el cuadro de mando integral en sentido restringido.

Vamos a intentar, aunque sea muy someramente, tratar de definir estos conceptos y comentar algunas de sus características y peculiaridades para poder movernos con soltura en esta metodología que tiene la fuerza y la capacidad -caso de ser aplicada correctamente- de cambiar a positivo la cuenta de explotación de una organización que la aplica con seriedad.

## **6.2. Los puntos de vista que conforman la realidad integral de la empresa: Las Perspectivas**

Sabemos que el fin de una empresa es la continuidad con éxito de sus operaciones, es decir, recuperar el capital invertido, saldar deudas y obtener ganancias... y seguirlo haciendo por el mayor tiempo posible.

Pero... ¿Cómo lograr este éxito? Existen diferentes aspectos que afectan la obtención de estos fines. Debemos comprender que el éxito financiero no depende únicamente de factores financieros, sino que las empresas se ven influidas por diferentes fuerzas interrelacionadas entre sí -debemos identificar las que verdaderamente afectan a la organización-, como son: los clientes, los empleados y sus capacidades, la tecnología, los procesos funcionales y productivos, aspectos sociales y políticos, etc.

Cada uno de estos aspectos es un punto de vista, un ángulo desde el cual debe verse la empresa y su desempeño y como la afecta en la consecución de su éxito financiero; los llamaremos “perspectivas”, siguiendo la metodología de los profesores Norton y Kaplan.

Tradicionalmente se han identificado cuatro perspectivas que engloban las fuerzas que influyen a la organización, denominadas genéricas; pueden existir más, ya que depende -como se ha mencionado antes- de los factores que influyen en ella. Estas perspectivas genéricas son: La financiera -obviamente-, la comercial -relacionada con la gestión de la cartera de clientes-, la de los procesos internos y las capacidades y desarrollo internos.

Pueden existir más de cuatro perspectivas; no es un tema cerrado. Y, así hay empresas que incluyen el medio ambiente, o dividen la perspectiva comercial entre distribuidores y consumidores finales o cualquier variación que permita enriquecer los puntos de vista diversos que conforman de una manera más plena la realidad de la empresa. Cuando nos referimos a organizaciones gubernamentales o entidades sin ánimo de lucro, la perspectiva financiera se cambia por la comercial y hay una serie de matices distintos en los distintos puntos de vista que la diferencian de las empresas de carácter tradicional.

En cada una de las perspectivas existen determinados generadores y motivaciones, objetivos a alcanzar, determinadas necesidades y expectativas a cubrir, e incluso a superar. Los organizamos de la siguiente manera:

***Las perspectivas genéricas, generadores y motivaciones***

| <b>Perspectiva</b>                      | <b>Generador</b>                                   | <b>Motivación</b>   |
|---|--|---|
| Financiera                              | Accionistas, Inversores                            | Superar las expectativas de rentabilidad y crecimiento.   |
| Comercial                               | Clientes Objetivo                                  | Obtener la preferencia de compra de los productos o utilización de los servicios de la empresa a través de matizar y hacer más atractiva la proposición de valor que vamos a presentar a los clientes actuales y potenciales.   |
| Procesos Internos                       | Procesos y estructuras funcionales y organizativas | Optimizar aquellos procesos y estructuras internas que consoliden nuestra cadena de valor y nos ayuden a mejorar la propuesta que hacemos a los clientes.   |
| Aprendizaje – Capacidades- y Desarrollo | Empleados, Tecnología y Asociaciones               | Capacitar a los empleados y desarrollar sus habilidades para que sean capaces de realizar su trabajo y cumplir con la proposición de valor que pensamos consolidará la relación con nuestros clientes.<br><br>Mejorar nuestra tecnología y trabajar las alianzas y asociaciones que nos permitan alcanzar los objetivos que solicitan nuestros accionistas. |

*Fuente: Instituto de Estrategia*

Vamos a centrar en cuatro preguntas -una, para cada perspectiva- la cuestión clave que desea averiguarse en cada una de ellas:

Perspectiva Financiera: *¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros propietarios e inversores para que nuestro negocio sea considerado como un éxito financiero y una inversión atractiva? O, dicho con otras palabras: ¿Qué resultados económicos debe lograr nuestra empresa el año próximo para superar las expectativas que tienen nuestros accionistas y que se sientan felices con su inversión?* La respuesta es fácil y está relacionado con el beneficio que será una cifra o un porcentaje de su inversión. Y, aquí tenemos ya un primer objetivo que encabezará los relacionados con en esta Perspectiva. El resto de objetivos es conveniente que se deriven de él.

Perspectiva Comercial o de los Clientes: *¿Cuál es la proposición de valor que hay que presentar a nuestros clientes para poder lograr los resultados financieros que buscamos?* La respuesta a esta pregunta tiene todo el sentido, si es positiva nos permitirá hacer felices a nuestro accionistas y sólo lograremos esto facilitando una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de nuestro clientes.

Perspectiva de Procesos Internos: *¿En qué actividades debemos ser excelentes para proporcionar a nuestros clientes la proposición de valor que nos hemos propuesto y así poder lograr nuestros objetivos Financieros? ...hacer viable entregar valor a nuestros clientes y beneficio a nuestros accionistas...*

Perspectiva de Formación y Crecimiento: *¿Qué necesitamos cambiar en nuestras infraestructuras o en nuestro capital intelectual para alcanzar nuestros objetivos de los procesos internos?*

**...qué conocimientos y herramientas son necesarias para hacer viables los objetivos propuestos en los procesos internos.**

Clasificamos las perspectivas en internas o externas dependiendo del elemento que las motiva. Las perspectivas Financiera y Comercial son externas, ya que sus generadores -accionistas, inversores, clientes etc.- son externos. Las correspondientes a Procesos Internos y Capacidades y Desarrollo de las Infraestructuras son internas, ya que las causas que las originan proceden del interior de la organización.

De la respuesta a la pregunta que nos hemos formulado en cada perspectiva surgen objetivos a cumplir, basándose en los tipos de actuación que se haya seleccionado para cada perspectiva. Para la financiera, las estrategias son: *Estrategia de crecimiento, de la rentabilidad, Inversiones, productividad y del riesgo*. En lo que respecta a la perspectiva comercial tenemos: *Liderazgo del producto, Intimidación con el Cliente y Excelencia Operativa*. La estrategia a seguir comercialmente marcará el camino a seguir en las perspectivas de Procesos Internos y de Aprendizaje y Desarrollo.

### **6.3. Los objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. En términos generales los objetivos definen un fin a alcanzar en un periodo de planificación, pero sin incluir fechas ni cuantificación. Los objetivos estratégicos expresan de manera general el resultado que la organización espera obtener, y que debe estar alineado con la visión de la misma.

Es por medio de los objetivos que se lleva a cabo la estrategia de la organización, por esa razón se constituyen como pilares de la misma. Los objetivos estratégicos se enmarcan dentro de cada una de las perspectivas, es decir, de cada una de ellas surgirán algunos objetivos a lograr.

Los objetivos, como ya hemos comentado, deberán estar relacionados entre sí, hasta el punto que los objetivos que no lo estén se considerarán como “*objetivos huérfanos*”. Más adelante veremos que la consecuencia de esta afirmación es una de

las aportaciones más interesantes del Cuadro de Mando Integral y se conoce como las “*relaciones causa y efecto*”.

Los objetivos estratégicos se pueden considerar desde distintos puntos de vista. Simplemente vamos a distinguir ahora entre objetivos inductores, también llamado objetivos causa y los objetivos de resultado u objetivos efecto. También se distingue entre objetivos externos e internos, en función de la perspectiva en que se enmarcan.

### ***6.3.1. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera***

Para hablar de objetivos estratégicos en esta perspectiva debemos tomar en cuenta el *ciclo de vida del negocio*, que nos ayudará a situar en el momento en que se encuentra la empresa; aunque lo normal es que la mayoría de las empresas se encuentren en la fase de mantenimiento. Las empresas atraviesan este ciclo pasando por las siguientes etapas: *Crecimiento, Mantenimiento y Madurez*.

#### **• Fase de Crecimiento**

Es la fase más temprana del ciclo de vida del negocio. En esta época es cuando se suelen lanzar nuevos productos y servicios -contando estos con potencial de crecimiento- y se busca la expansión a nuevos mercados. *El objetivo primordial es el aumento de las ventas -clientela- generando valor para accionistas e inversores*. En esta etapa la mayoría de las empresas trabajan con flujos de caja negativos y bajo retorno de capital invertido.

Adicionalmente al esfuerzo en el desarrollo de nuevos productos y servicios, la empresa deberá desarrollar y fortalecer aquellas infraestructuras que la consoliden: las relaciones con los clientes, canales de comercialización, mejoras en los procesos productivos y organizacionales, etc.

- **Fase de Mantenimiento**

Correspondiendo a la segunda etapa del ciclo, es la fase en que se encuentran la mayoría de las organizaciones. *El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión.* El resto de los objetivos se desarrollan en torno a la rentabilidad, productividad y crecimiento. Para este último será necesario continuar con las inversiones, pues siempre se espera que las empresas realicen un crecimiento sobre la cifra de facturación alcanzada en el ejercicio anterior.

- **Fase de Madurez**

Esta fase, también llamada “*de cosecha*”, corresponde a la madurez de las empresas, en las cuales se pretende recolectar los frutos de las inversiones y esfuerzos realizados en las etapas de crecimiento y mantenimiento. En esta fase, el mercado se encuentra saturado, o la vida de esa parte de la empresa se está acabando -por terminar el periodo de la concesión administrativa, que era el motivo del negocio, por ejemplo- y la empresa ya no puede crecer más. Las inversiones realizadas que se hacen son de reposición o mantenimiento del propio activo y de las infraestructuras desarrolladas. *El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja de la empresa.*

Los objetivos estratégicos más frecuentes que se desarrollan en esta perspectiva son:

La *Creación de Valor*, objetivo que normalmente será el principal en las empresas con ánimo de lucro.

El *Crecimiento de los Ingresos* puede ser desglosado en otros con mayor detalle, como son el crecimiento de las ventas y el aumento de la cuota de mercado para algún segmento concreto.

El *Mantenimiento*, normalmente acompaña al objetivo de crear valor y es a largo plazo.

El *Aumento de la Rentabilidad*, al igual que el crecimiento de los ingresos, el aumento de la rentabilidad puede depender de otros objetivos a él subordinados, como puede ser lograr un buen nivel de ventas.

Los *Procesos de Financiación*, es decir se debe obtener la financiación apropiada en cuanto a varias consideraciones: al equilibrio entre diversidad de las fuentes de financiación, plazos, precios y el nivel de adeudamiento adecuado con respecto a otras magnitudes del patrimonio de la empresa. Esto será esencial para muchas empresas a la hora de incrementar el valor para el accionista.

Adicionalmente la *Gestión de Activos* y la *Gestión de Costes* son dos objetivos que tendrán mayor o menor grado de importancia dependiendo de las actividades de la empresa.

Disminución de *Riesgos* en un sentido diferente para cada empresa y estrictamente necesario para algunas: compañías de seguros, empresas con fuerte dependencia de los sistemas informáticos, etc.

La determinación de objetivos en la perspectiva financiera estará condicionada por la estrategia que se seleccione -dependiendo a su vez de su etapa en el ciclo de vida del negocio- y los resultados del análisis o diagnóstico de la empresa que estudiaremos en el capítulo siguiente.

### **6.3.2. *Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Comercial***

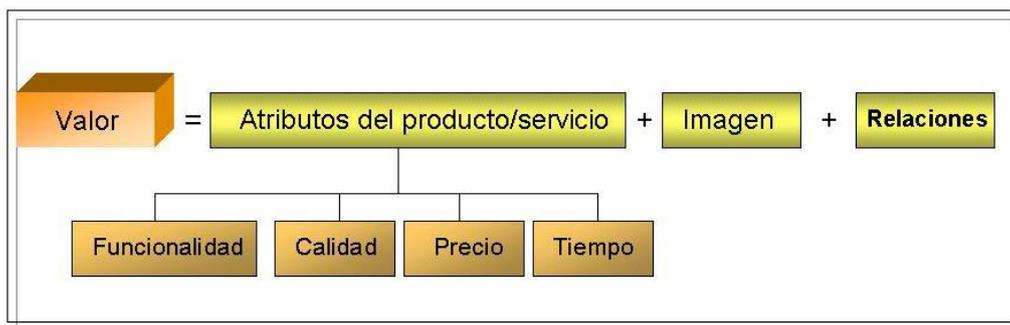
La gestión comercial gira entorno a la estrategia que hayamos decidido seguir y es un punto crucial en la construcción de nuestro CMI. Enunciemos las distintas tipologías o modos de competir en esta perspectiva: *Liderazgo del Producto*, *Intimidación con el Cliente* y *Excelencia operativa*<sup>26</sup>. Se debe escoger una, desarrollarla a niveles de excelencia, pero procurando mantener las otras dos en niveles aceptables.

---

<sup>26</sup> M. Treacy y F. Wiersema. "The discipline of market leaders: Choose your customer, Narrow your focus, dominate your market" (Reading, MA: Addison-Wesley, 1955)

Para desarrollar los objetivos comerciales es prioritario que la empresa tenga claro la *propuesta de valor* que presentará a sus clientes, es decir los atributos que las empresas proveedoras suministrarán a sus segmentos de clientes objetivo para lograr su satisfacción y como consecuencia su fidelización.

### *El valor ofrecido al cliente*



*Fuente: Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan / David P. Norton*

Vamos a tratar de describir, aunque sea someramente los *Atributos del producto / Servicio*, que como hemos indicado son propiedades relacionadas con la funcionalidad que ofrece un producto o servicio y con su relación calidad-precio.

*Comunicación o capacidad de relación:* Tiene que ver con todos aquellos procesos internos que facilitan a los clientes el servicio más completo posible. Se requiere una actitud de constante observación y medición para detectar las necesidades de los clientes y tratar de satisfacerlas. Como por ejemplo la velocidad de respuesta, efectividad de servicios postventa, facilidades de financiamiento -“a medida”-, envío y entrega de productos y servicios, etc.

*Imagen:* Es un aspecto intangible muy importante que facilita la atracción de los clientes.

Entre los principales objetivos estratégicos que se desarrollan para esta perspectiva tenemos:

*Número -volumen- de clientes:* Se suelen enunciar después de haber analizado la situación de las ventas en volumen, composición y tamaño del mercado, localización, composición socio-económica, tamaño y tendencias importancia cuantitativa y cualitativa de los clientes y de los competidores, segmento del mercado atendidos, rentabilidad aportada por cada uno de ellos, etc.

Y después de este análisis se escoge lo que corresponde para lograr los resultados económicos que pretendemos. Ejemplo: Ser líder en el segmento / mercado x, Conseguir una cuota de mercado y, Mantener el número de clientes z, etc. Algunos objetivos causa para lograra el número de clientes pueden ser: Mantener cartera de clientes, Aumentar ventas a clientes actuales y Aumentar la cuota de compra en los nuevos clientes.

*Satisfacción de los clientes:* Esto se logra por medio de una proposición de valor atractiva y de su puesta en marcha de manera exitosa. Es por medio de esta satisfacción que logramos fidelizar a los clientes, haciendo que las posibilidades de compra a la competencia se reduzcan. Nuestros clientes objetivo deben percibir la excelencia de los productos y servicios que les presentamos.

*Fidelización:* También llamada retención de los clientes, es consecuencia de la satisfacción para con los productos y servicios de nuestra empresa. Dentro de esta fidelización debemos considerar la *retención de los clientes estratégicos*, es decir, los que más nos interesan y ocasionan menos problemas. *Vender productos a la medida* es un objetivo que puede producir beneficios, ya que no se trata de vender más a todos los clientes, sino de vender algunos productos -estratégicos y rentables- a clientes que se consideran estratégicos.

*Rentabilidad por Cliente:* La obtenemos después de disminuir los gastos en los que hemos incurrido para mantener dicho cliente, o para obtenerlo.

*Plazos de Entrega:* Para muchas empresas este objetivo se está convirtiendo en un objetivo crítico, ya que influye en la imagen que presentemos ante nuestros clientes y afecta los procesos internos de la organización.

### **6.3.3. *Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos***

El desarrollo de la perspectiva de procesos internos es interesante para hacer posible el desarrollo y mejora de la propuesta de valor. Se acostumbra a utilizar como soporte para este trabajo el esquema de la cadena de valor de Michael Porter, identificando aquellos procesos críticos, donde podamos introducir las mejoras que hemos detectado al construir los objetivos comerciales, en el trabajo desarrollado en el apartado correspondiente a la perspectiva anterior. Para hacerlo más comprensible, vamos a introducir el concepto de Cadena de Valor.

#### **• La Cadena de Valor**

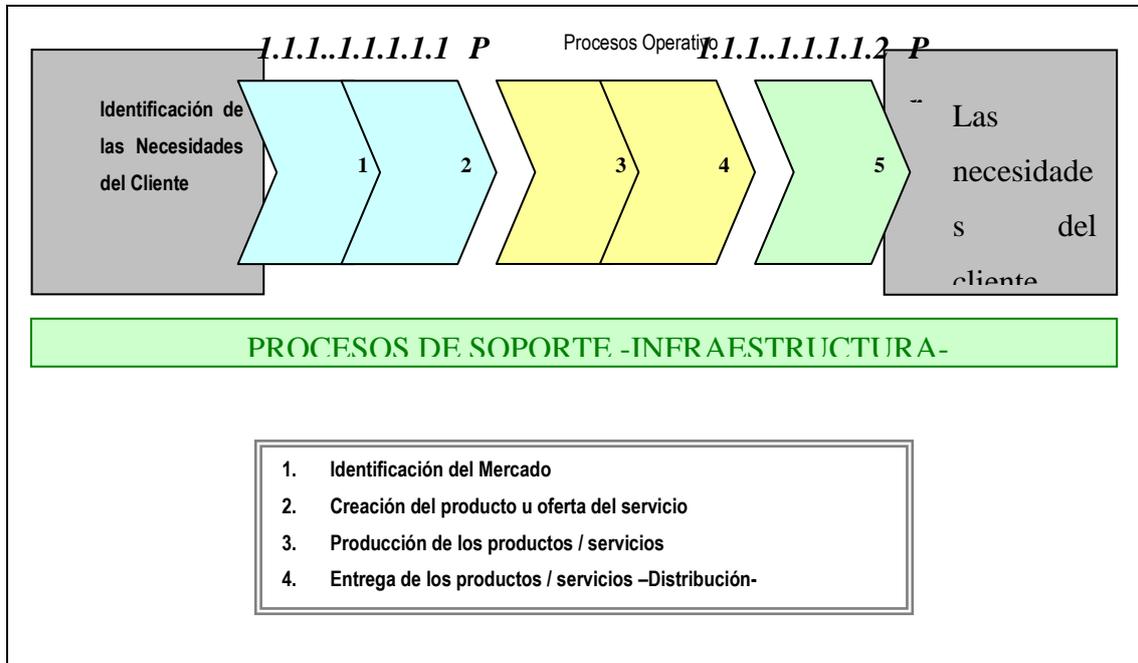
Se presenta cada negocio como un conjunto único de procesos o actividades para crear valor para los clientes y como consecuencia producen resultados financieros. Este conjunto de procesos generan valor agregado y producen márgenes de beneficios.

Los procesos que forman la cadena de valor se dividen de la siguientes forma:

*Procesos Primarios:* Son aquellos que cronológicamente se realizan en la primera etapa del proceso productivo, incluyen los procesos de *innovación*, *operativos* y los relacionados con la *venta* y la *post-venta*.

*Procesos de Soporte:* Son aquellas actividades que complementan a la actividades primarias, como las administrativas, tecnológicas, de calidad, legales etc.

*Modelo genérico de la cadena de valor*



Fuente: Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan / David P. Norton

Ahora bien, para identificar los procesos críticos de nuestra cadena de valor, debemos fijarnos en el tipo de forma de competir que hemos seleccionado, se trata de ser coherente con ella. Sí es la de *Liderazgo de Producto*, los procesos de *innovación* serán los críticos; en cambio, sí es la de *Excelencia Operativa*, los procesos clave serán los *procesos operativos*. Para finalizar, si pretendemos lograr la *intimidad con el cliente*, serán críticos los procesos de venta y post-venta.

➤ **Procesos de Innovación**

Estos procesos, como hemos visto tienen su origen en la clientela. La unidad organizacional correspondiente investiga las necesidades de los clientes para luego

intentar crear los productos o servicios que satisfarán del mejor modo posible estas carencias identificadas.

Por tanto, hay que proceder a *la identificación del mercado*, que como mencionamos antes, no es más que la determinación de las necesidades latentes, potenciales o emergentes de nuestros segmentos objetivos de mercado. El paso siguiente lógico sería realizar una investigación del mercado para profundizar en diversos aspectos del mismo, como son: el tamaño, las preferencias los clientes y los precios objetivo para el productos o servicio seleccionado.

Posteriormente a las labores de investigación del mercado, vienen las de *creación del producto u oferta del servicio*; que incluirá las de investigación complementaria sobre el desarrollo específico de estos productos o servicios, así como sobre los medios tecnológicos disponibles para llevarlo a cabo, más tarde habrá que profundizar en los medios para llevar el producto a los clientes.

#### ➤ **Procesos Operativos**

A través de esta fase es donde se produce y entrega al cliente los productos y servicios existentes. Comienza con la recepción del pedido del cliente, a continuación nos encontramos con dos etapas más: la preparación de las operaciones previas a la fabricación, la fabricación propiamente dicha y la distribución con los procesos de almacenamiento y logística.

#### ➤ **Procesos de Relacionados a la Venta**

El proceso de ventas incluye las actividades de comercialización, marketing, la propia venta y los procesos posteriores: gestión de cobro, garantías, reparaciones si se requieren, devoluciones y cambios.

#### **6.3.4. Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo**

El desarrollo de la perspectiva de formación y crecimiento facilita los medios necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de las perspectivas anteriores, ya que nos permitirá establecer las bases en cuanto a conocimiento, capacidades e infraestructuras para llevar a cabo los procesos de creación de valor. Otra razón de su importancia es que involucra a las personas de la organización, es decir el llamado capital humano, la tecnología, la gestión estratégica, las alianzas y los procedimientos de la organización.

- **Capital Humano**

El capital humano está cada día considerado por un número mayor de organizaciones como el activo más importante. Existen aspectos que se deben revisarse si se desea consolidar el capital intelectual de la empresa, estos son:

*Programas de Retribución e Incentivos:* El desarrollo de programa adecuado de retribución e incentivos de acuerdo a las expectativas de los colaboradores, contribuirá a la alineación de sus objetivos personales con los de la organización.

*Clima Laboral u Organizacional:* Las relaciones laborales también deben ser una consecuencia que se derive de los enunciados de la misión, visión, valores y algunos objetivos de otras perspectivas. Pueden ser ejemplos de objetivos relacionados con este aspectos temas como la planificación de turnos de trabajo según necesidades de los clientes, el fomento y facilitación de las comunicaciones, y muchos otros aspectos que colaboran a crear el ambiente de la organización que ayudará indirectamente en el logro de objetivos financieros.

*Valores, Motivación y Formación:* La cultura corporativa es un factor clave para las organizaciones de éxito, ya que logra unificar el comportamiento de sus empleados con estos valores -como la honestidad, orientación al cliente, el espíritu de servicio,

la coherencia, la búsqueda de la calidad de la excelencia en los procesos, etc.- Junto con lo anterior son cruciales la mejora de las competencias por medio de programas adecuados de formación, de evaluación y de promoción.

*Perfiles acorde a funciones, delegación de responsabilidades y liderazgo:* Los procesos de la organización deben ser analizados para determinar los perfiles idóneos para cada grupo de funciones dentro de la organización, así como los niveles de delegación apropiados para la mejora de la gestión de la empresa, comúnmente llamado “*Empowerment*”, se entiende por este término la delegación de poder en personas de niveles más bajos de la organización, hay que procurar acompañarlo de la consiguiente información y responsabilidad. El liderazgo es otro aspecto de suma importancia, ya que este debe estar acorde con el crecimiento de la organización.

*Selección de personal y su retención:* La organización debe desarrollar procesos de selección eficaces, especialmente cuando se trata de sectores con escasos de personal cualificado. En lo que respecta a la retención del personal entran factores como los ya mencionados de motivación e incentivos; procurando mantener los conocimientos actualizados y en constante desarrollo. Recordemos que estamos formando nuestro capital humano.

- **Tecnología**

Los objetivos que se desarrollan en cuanto a tecnología deben estar orientados a proporcionar el conocimiento que la organización necesita para el desarrollo de las actividades diarias y la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Para muchas empresas los aspectos relacionados con la tecnología y sistemas de información son cruciales para su continuidad, por lo que se requiere ser consciente de ello y tomar las decisiones adecuadas y realizar en muchas ocasiones inversiones en recursos humano y material necesario para consolidarlos, ya que la tecnología es

un soporte necesario para la organización. Deberán tenerse en cuenta las cuestiones de propiedad intelectual y licencias de software, ya que puede significar una inversión económica considerable y no tenerlo en orden puede situar a la empresa en una posición de fuerte riesgo.

Los sistemas informáticos deben permitir el acceso a la información en los diferentes niveles, unidades organizativas y geográficas, por medio de una *administración de redes -intranet-* eficiente. El volumen de datos para la organización es indiferente, lo importante es la organización y el conocimiento organizacional. Hay que identificar el conocimiento que necesita la empresa y que es necesario para realizar con eficacia las tareas de gestión. Una vez identificada, hay que guardarla, ordenarla y ponerla a disposición de los usuarios a través de bases de datos transaccionales eficientemente diseñadas, así como Data-Marts y Data Warehouses, es una práctica conveniente y recomendable para muchas empresas ya que nos permiten disponer de la información inteligente, que nos facilita la gestión de clientes, el seguimiento de los procesos operativos y fortalece la toma de decisiones de la dirección.

Los aspectos anteriores deben completarse con planes de seguridad, cuidado de la calidad y contingencia. La auditoría informática es una práctica que nos permite detectar los fallos y mejorar los procesos, asegurar la disponibilidad continua de información, la seguridad en los equipos, la reducción de fallos y la recuperación de la información en caso de problemas imprevistos.

- **Gestión Estratégica**

Es interesante tener la capacidad de analizar la actual gestión estratégica y su planificación para detectar deficiencias. La alineación de los diferentes niveles de la organización hacia los objetivos estratégicos planteados será un proceso que se mejorará con la práctica y la decisión firme de realizarlo. El desarrollo de planes operativos por unidades funcionales, de indicadores y de su mantenimiento y correcta medición, es lo que permitirá llevar a cabo una eficiente gestión estratégica.

### **6.3.5. Alianzas Estratégicas**

En muchas ocasiones las empresas se verán en la necesidad de realizar alianzas que contribuyan a su continuidad y crecimiento. Hoy en día muchas empresas trabajan en forma colaborativa realizando alianzas con proveedores, para mejorar los procesos de innovación, ofrecer más productos y servicios, expandir su mercado, centrarse en el *Core Business* subcontratando el resto de actividades no críticas, aunque en este tema hay que ser muy prudente y pensarse las cosas más de dos veces.

También existen las alianzas estratégicas con competidores -actuales y potenciales en diferentes ámbitos-, que pueden, primero contribuir a mejorar la cadena de valor de la empresa y crear una relación positiva de ganancia para ambos. En otras ocasiones la empresa deberá acometer procesos de fusión o adquisiciones, especialmente en su etapa de crecimiento.

### **6.3.6. Procedimientos de la Organización**

Como en muchos otros factores sujetos a decisión, la implementación de las diferentes procedimientos dentro de la organización dependerá de las estrategias planteadas. Por ejemplo, en algunas situaciones será recomendable la centralización de la estructura, la centralización normativa pero realizar una descentralización operativa, o bien realizar una descentralización completa, en función de las circunstancias.

Igualmente, la implantación del Cuadro de Mando Integral es un procedimiento que conlleva muchas decisiones y voluntad de realización, ya que implica un fuerte cambio organizacional, que implica nuevas formas de trabajo con más orden y disciplina.

### ***6.3.7. Desarrollo de objetivos estratégicos***

Para que el Cuadro de Mando sea una herramienta de gestión útil, los objetivos elegidos deben reflejar la Estrategia de la empresa, sólo de esta forma el Cuadro de Mando Integral será una herramienta de gestión útil; su establecimiento en cada una de las perspectivas debe ayudar a la organización a explicar cómo va a conseguir la implantación de la Estrategia tanto a corto como a medio plazo.

El proceso para el desarrollo de los objetivos e indicadores estratégicos suele comenzar con una reunión en la que se lleva a cabo una lluvia de ideas del grupo al que se le halla encomendado esta la tarea de la planificación estratégica.

Esta primera experiencia servirá para descubrir muchas alternativas, pero a medida que el proceso continúa los objetivos se irán ampliando y modificando hasta consolidarse. Este proceso generará varios documentos de borrador, porque en cada reunión se describirá mejor la estrategia. El proceso se extenderá a varias reuniones, pero en todas ellas debe obtenerse un avance significativo con respecto a los resultados anteriores, y la generación de un número considerable de objetivos que respalden la Estrategia.

Las reuniones deben prepararse con el fin de obtener la mayor cantidad y calidad de ideas posibles, logrando estimular la participación de todos los integrantes del grupo. Antes de iniciar el debate, se debe nombrarse un moderador, una persona que dirija la reunión -persona con suficiente preparación o consultor-. Debe definirse con anticipación la duración de la reunión -recomendado dos horas, tres como máximo-. Debe prepararse y distribuirse el material necesario, así como tener en cuenta el local en que se va a efectuar, a ser posible fuera de las oficinas de la empresa.

Durante el desarrollo de la reunión, el moderador deberá dar inicio, primero agradeciendo la asistencia, interés y el trabajo que se haya desarrollado -y detalles comunes del lugar de reunión, duración de la reunión- etc. Posteriormente explicara el plan de trabajo y los objetivos que se pretenden de dicho reunión.

Con la mediación del moderador, cada participante irá exponiendo sus ideas. Dependiendo de la participación del grupo, el moderador deberá utilizar diferentes técnicas para estimularlos y lograr sacra adelante los objetivos de la reunión.

Al finalizar la jornada, el moderador recogerá los apuntes de los caballetes o pizarras y se encargará de la transcripción de los mismos para que sean distribuidas al grupo; de esta forma se tendrá retroalimentación de los resultados, siendo la base de futuras reuniones.

Posteriormente se afinarán los objetivos. No todos los objetivos sugeridos serán incluidos en el Cuadro de Mando Integral, luego que el equipo haya tenido oportunidad de revisarlos y reconsiderarlos, se debe llegar a un consenso “sensato” sobre cuáles deben ser incluidos y cuales no.

#### **6.4. Los indicadores estratégicos**

A continuación de la definición de los objetivos estratégicos, continuamos con el desarrollo de los indicadores que nos servirán para medir el alcance de cada uno de ellos. Llamamos *Indicadores Estratégicos* a los medios -estándares, ratios, reglas de cálculo- que nos permitirán medir si estamos alcanzando los objetivos propuestos, y por consiguiente, llevando a cabo nuestra Estrategia. Permitirán establecer comparaciones con respecto a los resultados esperados y los obtenidos, así como comunicar dichos resultados a la organización.

En general existen dos tipos de indicadores: *Inductores*, que miden las acciones que se realizan para conseguir los objetivo -por ejemplo, inversión en tecnología-; y *de Resultado*, que mide precisamente el grado de obtención de resultados -por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información-.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de resultados -indicadores históricos- y de inductores de la actuación -indicadores previsionales-. Los indicadores de resultados, sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la Estrategia se lleva con éxito, por el contrario, los inductores de la actuación, sin medida de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si estos avances de los procesos operativos han ido transformando la empresa, aumentando la cifra de nuevos clientes, mejorando la fidelidad de los actuales y finalmente, produciendo una mejora de los resultados financieros.

Para ilustrar el funcionamiento de los indicadores inductores y de resultado tenemos el siguiente ejemplo: Hemos definido como objetivo estratégico *Aumentar las Ventas*; el indicador que mide esta evolución le llamamos *Incremento de las Ventas*, que es un porcentaje y se realiza su medición con una periodicidad mensual. Para el cálculo de este porcentaje necesitamos las cifras que nos proporcionen otros dos indicadores: *Ventas del Presente Mes* y *Ventas del Mes Anterior*. Por lo tanto, *Incremento de las Ventas* es un indicador de resultado, y *Ventas del Presente Mes* y *Ventas del Mes Anterior* son indicadores de inducción. Resumiendo, a los indicadores que utilizaremos hay que nombrarlos, definirlos, concretar la correspondencia que tienen con el objetivo al que están midiendo, buscar la fórmula para automatizarlos-si es posible-,ver la unidad de medida que aplicaremos -euros, horas, semanas, número de personas, porcentaje, etc.- y la periodicidad con que se medirán.

Por medio de los indicadores estratégicos la organización puede ver claramente el proceso de creación de valor; por lo tanto son fundamentales para construir el Cuadro de Mando Integral. Nos permitirán realizar retroalimentación de nuestro desempeño, ya que podremos ver la evolución del mismo por medio de la comparación entre períodos y dispondrán también de una representación gráfica que facilite su seguimiento.

Existen pautas para el desarrollo y nominación de los indicadores, de manera que estos cumplan su finalidad, la eficiente medición de resultados o de las tareas que nos hemos propuesto con los objetivos. Algunas de estas pautas son:

*Los indicadores deben ser claros, sin ambigüedades*, es decir, que cualquier persona del medio sea capaz de comprender sin dudas a que se refiere; por ejemplo: Si nombramos el indicador *Ventas del presente mes*, claramente dice que su valor corresponde a las ventas que se han realizado en el presente mes, contrario si lo hubiéramos definido como *Ventas, Ventas actuales*, etc.

*Deben mantener un estándar de nombre y medición en toda la empresa*, ya que si no es así no se esta hablando en el mismo lenguaje. Todas las medidas de la empresa deben ser homogeneizadas antes de iniciar el proceso de construcción del CMI. Si el indicador *Ventas del presente mes* es nombrado de esta forma en los niveles gerenciales, se deberá llamar igual en los cuadros de mando del resto de los niveles operativos y utilizar la misma unidad de medida, euros o dólares, pero no las dos.

*Los indicadores definidos deben cubrir la totalidad de las áreas del negocio incluidas en la estrategia planteada*, de no ser así no será posible la correcta y completa medición del alcance de la misma, pudiendo en algún momento obtener resultados equivocados o no completamente realistas.

*Deben estar conectados clara y lógicamente entre sí, de manera que efectivamente describan nuestro negocio*. Esta conexión se refiere al diagrama causa y efecto, del que hablaremos a detalle más adelante en este capítulo. La construcción de los diagramas causa y efecto y la de los indicadores deben describir nuestro negocio, de manera que sea claro y comprensible para todos los involucrados. Una estrategia que no se comprende, obviamente no puede llevarse a cabo. Ya hemos dicho que el Cuadro de Mando Integral es un medio para comunicar eficazmente la Estrategia a toda la organización.

*El mantenimiento de los indicadores debe ser una tarea sencilla;* cada indicador puede tener necesidades diferentes de mantenimiento y que deberán ser definido previamente a la implantación, siempre procurando que este sea algo fácil de entender y de realizar. Algunos requerirán de una alimentación automática de los sistemas actuales de la organización, otros serán más sencillos y sin necesidad de constante alimentación podrán ser mantenidos manualmente. Cuanto más automático sea el mantenimiento, mejor.

#### ***6.4.1. Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Financiera***

Para la perspectiva financiera usamos indicadores como el Flujo de Caja, el Valor de la Acción, el Tamaño Total del Mercado y la Cuota de Participación del Mercado con el que contamos. Dependiendo de la estrategia que hayamos seleccionado seguir para esta perspectiva, se han desarrollado determinados objetivos estratégicos; consecuentemente, los indicadores dependerán de estas estrategias y de estos objetivos. Por último, algunos indicadores requerirán más de un indicador, aunque lo normal es que para cada objetivo haya un indicador. A continuación proponemos algunos ejemplos:

**Ejemplos de Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Financiera**

| <b>Estrategia</b>                                    | <b>Indicadores</b>  |
|--|---|
| Crecimiento de los Ingresos                          | Incremento del Margen de Beneficio del Negocio - %-                                       |
|  | Aumento en Participación del Mercado -%-  |
|  | Ingresos por nuevos clientes -%-  |
|  | Ingresos por nuevos productos o servicios / nuevas aplicaciones de las ya existentes. -%- |
|  | Ingresos por nuevas zonas de operación  |
|  | Rentabilidad (Clientes, productos o servicios, zonas etc.)                                |
| Inversiones  | Utilización del Capital Circulante  |
|  | Reutilización de Activos Inactivos  |
|  | Activos Compartidos -%-   |
|  | Rentabilidad (Financiera, económica, de las ventas, de las Inversiones)                   |
| Reducción de Costes e Incremento de la Productividad | Reducción de Gastos Operativos -%-  |
|  | Reducción de Costes Unitarios -%-   |
|  | Ventas por Comercial  |

Fuente: Instituto de Estrategia

**6.4.2. Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Comercial**

En la sección de objetivos estratégicos para la perspectiva comercial hemos hablado de algunos como puede ser el Número -Volumen- de Clientes, su Satisfacción y Fidelización. Para el mantenimiento de algunos indicadores de esta perspectiva suele ser frecuente el uso de encuestas -especialmente en los relacionados a la satisfacción y fidelización del cliente-. A continuación detallamos algunos indicadores estratégicos para estos objetivos:

### Ejemplos de Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Comercial

| Objetivos                     | Indicadores                                  |
|-------------------------------|--|
| Número –Volumen – de Clientes | Nuevos Clientes -%-                          |
|                               | Número Total de Clientes                     |
|                               | Ingresos por Clientes Nuevos -%-             |
|                               | Incremento Ingresos por Nuevas Zonas -%-     |
| Satisfacción de los Clientes  | Atención personalizada -Nivel-               |
|                               | Calidad de los Productos / Servicios -Nivel- |
|                               | Quejas con respecto a Ventas -%-             |
|                               | Tiempo de solución a quejas -horas-          |
|                               | Comodidad al momento de compra / uso -nivel- |
| Fidelización de los Clientes  | Recompra -%-                                 |
|                               | Recomendación a otros -%-                    |
|                               | Frecuencia de compra -Cantidad-              |

Fuente: Instituto de Estrategia

### 6.4.3. Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos

Al igual que los objetivos estratégicos, los indicadores derivados de los mismos dependen de los procesos que hayamos identificado como críticos. A continuación algunos indicadores según el proceso:

#### Ejemplo de Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos

| Proceso                 | Indicadores  |
|-------------------------|--|
| Innovación              | Inversión en I+D con respecto a las Ventas -%-   |
|                         | Tiempo Ciclo Total del Producto -Meses-  |
|                         | Productos / Servicios Nuevos al Año -Cantidad-   |
|                         | Productos / Servicios Patentados al Año -Cantidad-                                     |
| Operativos              | Vendedores Disponibles -Cantidad-  |
|                         | Atención de Quejas Atendidas y Resueltas - Porcentaje-                                 |
|                         | Disponibilidad de Parking -Horas-  |
|                         | Indicadores derivados de estudios de tiempos y movimientos. De colas, inactividad etc. |
|                         | Tiempo de Respuesta a Financiación -Horas-   |
| Relacionados a la Venta | Tiempos de Entrega a Domicilio   |
|                         | Tiempo de Reparaciones   |
|                         | Coste de Reparaciones  |
|                         | Tiempo de Respuesta  |

Fuente: Instituto de Estrategia

#### 6.4.4. Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

El desarrollo de indicadores para esta perspectiva está ligado a los factores o elementos que la integran,, es decir el capital humano, la tecnología, la gestión estratégica, las alianzas y los procedimientos de la organización. A continuación proponemos algunos ejemplos:

#### Ejemplos de Indicadores Estratégicos de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

| Proceso                           | Indicadores   |
|-----------------------------------|---|
| Capital Humano                    | Adaptación al cambio -Nivel-                                |
|                                   | Satisfacción de los empleados -Nivel-                       |
|                                   | Satisfacción global -Nivel-                                 |
|                                   | Rotación no deseada -%-                                     |
|                                   | Utilidad de la formación -%-                                |
|                                   | Productividad por empleado -%-                              |
| Tecnología                        | Satisfacción de usuarios de sistemas de información -Nivel- |
|                                   | Información de la organización compartida -%-               |
|                                   | Calidad percibida por los usuarios de la Intranet - Nivel-  |
|                                   | Utilidad / Organización / Accesibilidad de la Base de Datos |
|                                   | Fallos del Sistema Informático -Cantidad-                   |
| Gestión Estratégica               | Planes operativos por unidades organizacionales - %-        |
|                                   | Cumplimiento de las etapas de planificación -%-             |
|                                   | Etapas desarrolladas conforme a objetivos -%-               |
|                                   | Personas involucradas en el proceso --                      |
| Alianzas                          | Proveedores Estratégicos -%-                                |
|                                   | Cumplimiento de Acuerdos de Alianzas -%-                    |
|                                   | Inversiones conjuntas -Cantidad-                            |
| Procedimientos de la Organización | Documentación de Procedimiento por unidad funcional -%-     |
|                                   | Descentralización operativa por unidad funcional - %-       |

Fuente: Instituto de Estrategia

• **Desarrollo de Indicadores**

Basándonos en la definición previa de los objetivos, desarrollados en el marco de cada una de las perspectivas, se buscan los indicadores que permitirán medir el alcance de dichos objetivos, así como el período idóneo de alimentación de valores para cada medida seleccionada.

Proponemos una forma ordenada que nos puede ayudar a desarrollar los indicadores, en forma de una “ficha”. Digamos que el objetivo “Crecimiento de los Ingresos” tiene como código el F\_001 –La letra F como indicativo de que pertenece a la perspectiva financiera y un correlativo-, ahora desarrollamos los indicadores que nos permitirán controlar el alcance de este objetivo.

*Ejemplo de ficha para desarrollo de indicadores*

| Código Objetivo | Código Indicador | Nombre                     | Tipo                                      | Medida                | Periodo de Medición | Valores Indicativos |
|-----------------|------------------|----------------------------|---|-----------------------|---------------------|---------------------|
| F_001           | F_001_01         | Incremento de los Ingresos | De Resultado                              | Porcentaje            | Mes                 |                     |
|                 |                  | Descripción:               |   |                       |                     |                     |
|                 |                  | Formula Asociada:          | $(( F_{01\_02} / F_{01\_03} ) - 1) * 100$ |                       |                     |                     |
|                 |                  | Responsable:               |   |                       |                     |                     |
| F_001           | F_001_02         | Ingresos en este mes       | Inductor                                  | Cantidad de € -miles- | Mes                 |                     |
|                 |                  | Descripción:               |   |                       |                     |                     |
|                 |                  | Formula Asociada:          |   |                       |                     |                     |
|                 |                  | Responsable:               |   |                       |                     |                     |
| F_001           | F_001_03         | Ingresos de mes anterior   | Inductor                                  | Cantidad de € -miles- | Mes                 |                     |
|                 |                  | Descripción:               |   |                       |                     |                     |
|                 |                  | Formula Asociada:          |   |                       |                     |                     |
|                 |                  | Responsable:               |   |                       |                     |                     |

Fuente: Instituto de Estrategia

Debemos tener en cuenta que los indicadores podrán cambiar, o madurar, validando las hipótesis plasmadas en los diagramas causa y efecto; el tiempo y el trabajo de reflexión que realizamos con ellos nos dirán si hemos seleccionado correctamente el indicador, su medida y la periodicidad de medición. Sí por lo que fuera, es normal que suceda, durante el trabajo se descubren nuevos aspectos que lo mejoran o enriquecen, es bueno cambiarlo; previo comentario y acuerdo con las personas involucradas con ese indicador y con el responsable del Cuadro de Mando Integral.

### **6.5. El mapa estratégico**

Sin duda, es uno de los elementos básicos de la metodología del Cuadro de Mando Integral. El Mapa Estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, conectados por medio de las relaciones causa y efecto entre objetivos -planteados con sus indicadores-, que medirán el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia. Procedemos a desarrollarlo después de definir objetivos e indicadores estratégicos y, como es lógico su desarrollo no es exactamente igual para todas las organizaciones.

Un buen mapa estratégico acostumbra a tener unos pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa y efecto muy claras, lo que permite comunicar de una manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa, centrando los esfuerzos de los colaboradores para su realización.

Es en esta etapa de desarrollo del Cuadro de Mando Integral es donde la clasificación de los objetivos *de Causa* y *de Efecto* toma sentido y utilidad. En el Mapa Estratégico podremos corroborar gráficamente como los objetivos desarrollados en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son los fundamentos para su construcción, y por consiguiente, para el logro del resto de los objetivos planteados en las otras perspectivas.

Ahora, *¿Qué son las Relaciones Causa y Efecto?* Las relaciones causa y efecto son la representación de las consecuencias -o resultados- que obtendremos por la contribución de diversos hechos que les motivan. En lo que al Cuadro de Mando Integral se refiere, podemos definir las relaciones causa y efecto como el conjunto de *hipótesis* sobre la causa y efecto que nos llevarán a lograr nuestra Estrategia. Este conjunto de relaciones se desarrolla en las cuatro perspectivas del CMI, en donde cada objetivo se enlaza para formar las “cadena” que expresan estas relaciones, mostrando la Estrategia a seguir por la organización como un todo continuo e interrelacionado. “Si hago esto..., obtengo aquello” y así vamos formando la red tupida que aguanta o conforma el Mapa Estratégico. Inicialmente, se comienza con dibujos y flechas, que van llenando el gráfico, luego se van completando con cifras, medios, etc.

La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante las relaciones causa y efecto nos permiten explicar la historia de la Estrategia y la justificación de por qué la organización va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes, a través de las mejoras en su actuación en los procesos internos y en el aprendizaje y desarrollo de su capital intelectual.

#### ***6.5.1. Utilidad de los Mapas Estratégicos***

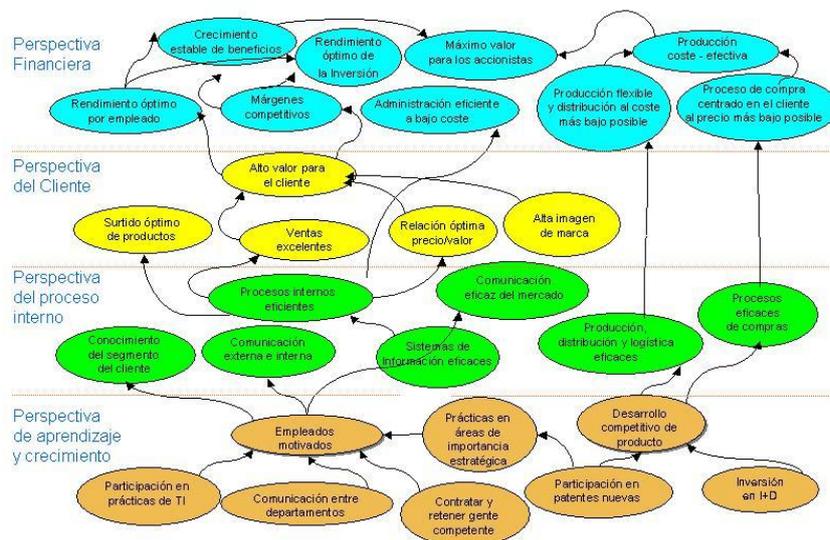
Podemos ver la utilidad de los mapas estratégicos partiendo del hecho que representan a la organización, por lo tanto le servirá para ver la globalidad de la estrategia, su integración e iteración; para que la estrategia sea comprendida y pueda ser aplicada rápida, eficaz y eficientemente.

Ya que el mapa estratégico abarca todas las perspectivas, va más allá del control financiero abarcando los procesos de creación de valor de la organización y sus activos intangibles, conectándolos con los resultados tangibles -financieros, clientes, procesos internos etc.- Su construcción debe hacer que la secuencia de las relaciones

causa y efecto sea clara; de esta forma el mapa estratégico nos permitirá estudiar los procesos de la organización y recoger información.

Asimismo, el mapa estratégico debe explicarnos por qué a partir de las personas habilidades, sistemas, ... vamos a ser excelentes en las actividades internas claves que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos consiguen éxitos financieros, alcanzando -en equipo- la visión de la compañía.

### Ejemplo Mapa Estratégico



Fuente: *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*, Olve, Roy y Wetter

### 6.6. Las metas

Una meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado, cuantificándose los resultados que se desean obtener. Las metas deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder desarrollar los procesos de trabajo y retroalimentación y corregir desviaciones a tiempo. Deben cumplir con algunas características como las siguientes:

*Deben ser concretas, específicas, es decir sin ambigüedades*, ya que quienes colaboran para su obtención deben tener muy claro hacia donde deben enfocar su trabajo.

*Deben ser medibles*, solo así podrá ser gestionada. Este es uno de los principios del Cuadro de Mando Integral.

*Realistas*, es decir alcanzables, partiendo de la información real y actualizada de la organización y su ambiente, ya que establecer metas que no cumplan esta característica provocará desaliento y desmotivación cuando la organización no las pueda conseguir. Nótese la diferencia con ambiciosa.

*Relevantes*, que tenga una razón de ser, que no se escriba por tener un gran número de metas; en otras palabras que mida cosas importantes y reales.

*Con períodos de medición y terminación*, de esta forma se podrá contar con retroalimentación oportuna para la corrección de las desviaciones, si fuera necesario.

#### **6.6.1. Fijar Metas ¿Para qué sirve?**

El proceso de fijación de metas es muy importante para construir el Cuadro de Mando Integral, ya que en este momento se nombran los responsables en los diferentes niveles organizacionales, se asumen compromisos y se fijan fechas de medición y terminación de plazos para el alcance de los objetivos.

Como algunos beneficios derivados de la definición de metas tenemos los siguientes: *Inspiración*, las metas definidas servirán de inspiración y de guía a la organización, con respecto a su rendimiento interno y a la competencia.

*Información histórica*, estos datos, al irse acumulando y creando registros históricos, adquieren significado permitiéndonos evaluar el desempeño y las tendencias;

tomando decisiones y realizando las correcciones necesarias para alcanzar o sobrepasar las metas propuestas, qué es de lo que se trata. Adicionalmente, se facilita la predicción de resultados futuros.

*Responsabilidad y motivación*, esta definición de metas también estimula la responsabilidad y motiva a la persona que tiene la responsabilidad del seguimiento de dicha meta.

### **6.6.2. Tipos de Metas**

Existen diferentes tipos de metas aplicables dependiendo de las necesidades específicas de medición que tenga la organización:

*Metas de resultado*, definidas para los indicadores inductores de nuestros objetivos, es decir, metas que nos llevarán a obtener los resultados correspondientes a los indicadores de resultado.

*Metas de cobertura*, las que definimos para cubrir nuestro mercado, zona, población etc. El objetivo total.

*Metas físicas*, por ejemplo, cantidad de unidades vendidas o por vender, cantidad de prestaciones de servicio de cada departamento de la empresa, por unidad funcional, por zona geográfica etc.

Según el *Nivel Organizacional*: Dependiendo del ámbito organizacional a que nos refiramos, las metas serán del siguiente tipo:

1. Organizacionales o metas a largo plazo
2. Por unidad funcional o metas a medio plazo
3. Por indicadores o metas a corto plazo -incrementales-

### **1. Organizacionales o metas a largo plazo**

Involucran a toda la organización y se formulan con un plazo largo de tiempo, entre 10 y 15 años. Una meta a largo plazo debe representar un desafío para la organización, algo que represente un gran esfuerzo. Son objetivos inspiradores con una línea de meta bien definida. Requieren de sistemas de apoyo organizativo que puede llevar muchos años para consolidar.

### **2. Por unidad funcional o metas a medio plazo**

Normalmente este tipo de *metas* se aplican a una variedad más amplia de actividades, desglosando los correspondientes a largo plazo en metas específicas para determinadas unidades de negocio. Puede planificarse para llevarse a cabo entre 3 y 5 años.

Estas deben ser realistas, para no desalentar a los colaboradores en lugar de motivarles. Además, los diferentes niveles de la organización deben contar con las herramientas y conocimientos necesarios para alcanzar estas metas. La retroalimentación de las metas a mediano plazo se hace por medio del análisis de los incrementos de corto plazo.

### **3. Por indicadores o metas a corto plazo -incrementales-**

Planificadas anualmente, las metas a corto plazo se establecen para cada uno de los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral.

Las metas a corto plazo son un objetivo cuantificable para nuestros indicadores y nos permiten medir nuestro avance primero, hacia las metas a mediano plazo, y por consiguiente a las correspondientes al largo plazo.

Las llamamos incrementales porque lo que se hace es agregar o quitar una pequeña cantidad a la meta -o lo alcanzado- en año anterior. Estos incrementos o decrementos en las metas fijadas para los indicadores deben ser realistas, no puestas al azar. Por ejemplo, si hablamos de crecimiento de nuestra cuota de mercado debemos tener en cuenta, a la competencia.

### ***6.6.3. Desarrollo de Metas***

Anteriormente citamos algunas características que deben cumplir las metas para que sean útiles. Básicamente, la forma más viable de definir metas válidas consiste en recopilar información de algunas fuentes estratégicas como son las siguientes:

*Fuentes Internas*, como los empleados y directivos; surgirán también, sí como es habitual realizamos un diagnóstico organizacional.

*Fuentes Externas*, principalmente nuestros clientes objetivo, medidas propias del sector, tendencias del mercado, información macroeconómica etc.

### **6.7. Los responsables de las distintas acciones estratégicas**

La definición de metas trae consigo la decisión de fechas de evaluación y términos temporales para lograrlos, así como la asignación de responsabilidades en diferentes niveles. Esta concreción de responsabilidades sobre cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral a diferentes personas de la organización, es uno de los elementos claves de la metodología, ya que de esta manera se vinculan a través de compromisos de carácter personal con la realización de la Estrategia.

Es posible definir responsabilidades en los diferentes niveles, y por consiguiente<sup>199</sup> designar responsables a personas que tengan determinados perfiles, funciones, habilidades o conocimientos y atribuciones dentro de la empresa.

*Responsable de una Línea estratégica*, primero debemos definir lo que es una línea estratégica. Es una cadena de objetivos relacionados entre sí que nos llevarán a lograr un objetivo de resultado o meta muy importante o decisiva para la empresa. Si vemos con detenimiento nuestro ejemplo de un mapa estratégico, identificamos la línea estratégica destinada a lograr el objetivo de “Diversificar la Fuente de Ingresos”, que nos llevará, en este caso a incrementar el valor del accionista:

***Ejemplo de línea estratégica***



*Fuente: Instituto de Estrategia*

Por lo tanto, el responsable de la vigilancia de la línea estratégica lo será del cumplimiento de los objetivos que forman parte de determinada línea estratégica y que afecta a la empresa en su conjunto.

*Responsable de un objetivo*, no nos es necesario definir de nuevo los objetivos, ya que los hemos desarrollado ampliamente a través de todo este capítulo. El responsable de un objetivo es la persona que debe responder del cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos y debe proponer acciones correctivas o proyectos

necesarios para su cumplimiento. Podemos citar como ejemplo las áreas funcionales responsables de la capacitación y desarrollo del personal de la empresa -Áreas como RRHH y Mejora Continua-, lógicamente, dentro de estos departamentos estarán los responsables de todos los objetivos que tengan que ver con estos temas.

*Responsable de indicador:* El responsable de un indicador es aquella persona que debe responder del cumplimiento de las metas definidas para un indicador o grupo de indicadores. Por ejemplo, una persona puede ser la responsable de lograr las metas de los indicadores relacionados con las ventas; si tenemos el objetivo *Incrementar las Ventas*, tendrá que responsabilizarse de los indicadores *Ventas del Presente Mes*, *Ventas del Mes Anterior e Incremento de las Ventas*.

*Responsable de la información,* será la persona responsable de la recopilación, mantenimiento, veracidad, fiabilidad y facilitación de la información necesaria para que determinado indicador -o grupo de indicadores- muestre un conjunto de datos veraces y útiles.

*Responsable de Proyecto Estratégico,* definimos un proyecto estratégico como aquel que se prepara para poder conseguir uno o varios de los objetivos estratégicos. En la siguiente sección hablamos de los proyectos estratégicos más a detalle. Entre los proyectos estratégicos podemos tener la implantación de un sistema ABC para lograr los objetivos relacionados con la reducción de costes y aumento de la productividad, la expansión a una nueva región, la apertura de dos oficinas, etc.

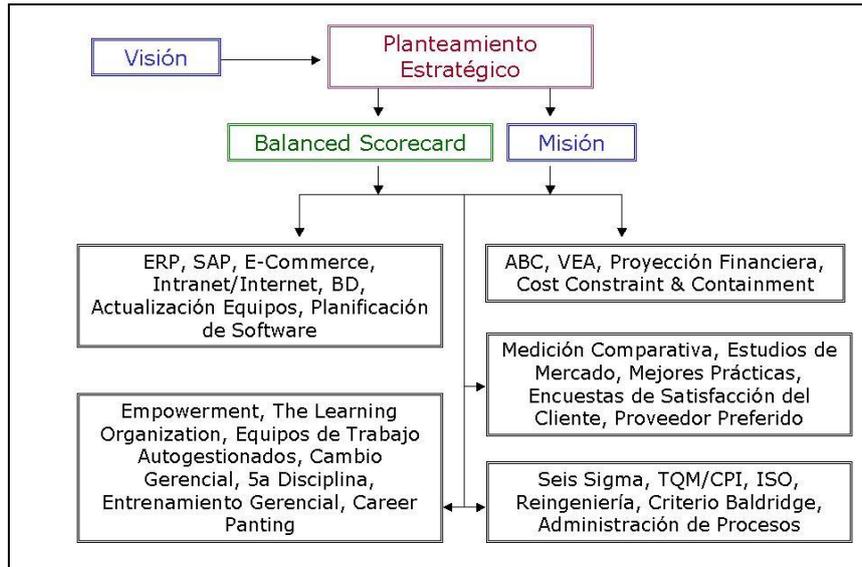
### **6.8. Los proyectos estratégicos**

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados será necesario desarrollar Proyectos que permitan a la empresa alcanzar las metas que se ha propuesto. Para llevar a cabo estos procesos se deberá pasar por un proceso de planificación, selección y asignación de recursos, recopilación de información específica para cada uno, priorización de actividades etc.

Algunos de los proyectos estratégicos surgidos de la implantación del Cuadro de Mando Integral puede ser la implantación de otros sistemas de gestión y control. En

la siguiente figura mostramos como la definición de la visión, la estrategia da paso y el desarrollo de los otras etapas del CMI da paso a la implantación de diferentes sistemas específicos:

### ***Ubicación de BSC con respecto a otros modelos***



*Fuente: Curso práctico BSC, Robert S. Kaplan / David P. Norton*

## **6.9. El Cuadro de Mando Integral**

Existen varias definiciones del Cuadro de Mando Integral; algunas de ellas parten de la idea de un conjunto o cuadro de indicadores que vienen a ser la herramienta cuyo seguimiento en los periodos de tiempo que se definan, nos permite conocer y seguir el desempeño de la organización. <sup>202</sup>

Otras, se basan en la idea de transformar la estrategia en acción, como ya la hemos definido: Es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen como las guías para la

obtención de resultados de negocio (*Performance*) y de comportamientos estratégicos alineando a las personas claves de la organización.

En esta sección nos enfocaremos en el cuadro de indicadores que miden el rendimiento de la organización y nos muestran que tan cerca estamos de lograr nuestros objetivos y, por consiguiente, de realizar nuestras estrategias y visión.

Ya hemos definido nuestra estructura estratégica, desarrollando sus conceptos fundamentales, objetivos enmarcados en las perspectivas y fichas para los indicadores, los protagonistas en esta etapa.

El siguiente paso consiste en la centralización de los indicadores en un cuadro de mando y su mantenimiento, lo cual permite a la organización algunos beneficios como los siguientes:

- » Tener una visión global de la empresa, ya que reúne en una sola “plantilla” diferentes tipos de indicadores, revisando las actividades que se realizan desde varias perspectivas de actuación.
- » Tener una base para la planificación de los siguientes períodos operativos, enfocándose en el futuro.
- » Retroalimentación constante de nuestra gestión.

*Ficha sugerida para la definición de los indicadores*

| Código Objetivo | Código Indicador | Nombre                     | Tipo                                  | Medida                   | Periodo de Medición | Valores Indicativos   |
|-----------------|------------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|---|
| F_001           | F_001_01         | Incremento de los Ingresos | De Resultado                          | Porcentaje               | Mes                 | <br>1 3 5 7  |
|                 |                  | Descripción:               | 203                                   |                          |                     |   |
|                 |                  | Formula Asociada:          | $((F_{01_02} / F_{01_03}) - 1) * 100$ |                          |                     |   |
|                 |                  | Responsable:               |                                       |                          |                     |   |
| F_001           | F_001_02         | Ingresos en este mes       | Inductor                              | Cantidad de €<br>-miles- | Mes                 | <br>3 5 8 10 |
|                 |                  | Descripción:               |                                       |                          |                     |   |
|                 |                  | Formula Asociada:          |                                       |                          |                     |   |
|                 |                  | Responsable:               |                                       |                          |                     |   |
| F_001           | F_001_03         | Ingresos de mes anterior   | Inductor                              | Cantidad de €            | Mes                 |              |

|  |  |                   |  |         |  |   |   |   |    |
|--|--|-------------------|--|---------|--|---|---|---|----|
|  |  |                   |  | -miles- |  | 3 | 5 | 8 | 10 |
|  |  | Descripción:      |  |         |  |   |   |   |    |
|  |  | Formula Asociada: |  |         |  |   |   |   |    |
|  |  | Responsable:      |  |         |  |   |   |   |    |

*Fuente: Instituto de Estrategia*

Dependiendo de las necesidades de las organizaciones podrán crearse más de un cuadro de mando integral, ya sea organizacional, por unidades funcionales, sucursales o zonas geográficas. Estas corresponden a fuentes de datos que alimentarán el cuadro de mando que le corresponda.

#### *Cuadro de Mando Sencillo*

| Fuente de Datos:                   |              |              |            |                                    |
|------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------------------------------|
| Fecha:                             |              |              |            |                                    |
|                                    |              |              |            |                                    |
| Indicador                          | Período      | Valor Actual | Meta       | Evaluación según valores objetivos |
| <b>Incremento de los Ingresos</b>  | <b>junio</b> | <b>5</b>     | <b>7</b>   |                                    |
| <b>Ingresos de este Mes</b>        | <b>junio</b> | <b>7</b>     | <b>10</b>  |                                    |
| <b>Ingresos del Mes Anterior</b>   | <b>junio</b> | <b>4.5</b>   | <b>10</b>  |                                    |
| <b>Participación en el Mercado</b> | <b>junio</b> | <b>15</b>    | <b>18</b>  |                                    |
| ..                                 |              |              |            |                                    |
| <b>Confianza de los Clientes</b>   | <b>Junio</b> | <b>87</b>    | <b>100</b> |                                    |

*Fuente: Instituto de Estrategia*

## **7. ¿CÓMO CONSTRUIR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA?**

### **7.1. Introducción**

Este capítulo tiene como finalidad concretar conceptos y mostrar la aplicabilidad de los mismos, así como la relación entre ellos y su secuencia en el desarrollo del modelo.

### **7.2. Diagnóstico organizacional**

Tiene como fin la evaluación de la situación actual de la organización, que será la base de la formulación estratégica.

La construcción del modelo estratégico, si se quiere realizar correctamente, lleva implícito el estudio de la realidad interna de la empresa y el de su entorno próximo, es decir, el del sector en todos sus aspectos con una especial atención a la competencia. Es preciso considerar también las circunstancias externas de dimensión más general: económicas, tecnológicas, sociales, políticas etc. que afectan a la vida de la empresa.

Al realizar este trabajo, debemos tener en cuenta el conjunto de circunstancias e influencias externas que afectan a la vida de la empresa y a su evolución, no sólo con la mente puesta en el pasado de donde nos viene la experiencia, sino fundamentalmente en la evolución futura esperada. La estrategia se realiza en presente para trazar el camino que seguirá la empresa en el futuro y debe tenerse en cuenta la historia pasada, que nos dará el “toque” realista para sustentar el cambio que comporta toda implantación estratégica.

Dado que pretendemos construir el modelo estratégico y después realizar su seguimiento apoyándonos en el Cuadro de Mando Integral, cuyos conceptos

fundamentales hemos definido en el capítulo anterior, vamos a enfocar el análisis o diagnóstico de la empresa previo a la formulación estratégica siguiendo las pautas de las Perspectivas clásica del Balanced Scorecard y siendo coherentes con la metodología adoptada. Hemos experimentado este método de análisis en diversos trabajos con empresas y organizaciones y estamos satisfechos de los resultados obtenidos, pues facilitan mucho la continuidad del análisis con la proyección estratégica futura. Este modo de hacer facilita también la adquisición de mentalidad estratégica y es muy directa y proactiva. Presentamos este modo de análisis como una aportación nueva, actualmente en estudio y en proceso de desarrollo. Vamos a comentar por encima los aspectos.

### **7.2.1. Fundamento teórico**

El marco conceptual de la estrategia ha ido evolucionando a través de los años y por las experiencias adquiridas en su aplicación , madurando dichos enfoques. A continuación los enfoques estratégicos más relevantes e influyentes hasta nuestros días.

#### **Kenneth Andrews**

Su aportación más popular es el modelo de análisis estratégico, desarrollado a principio de los años 70, con el inicio de la Planificación Estratégica dedicada a las empresas y que ha se ha hecho absolutamente popular cuando se habla de estrategia. Se conoce en inglés con las siglas SWOT, que proviene de las palabras (*Strengths / Weaknesses, Opportunities / Threats*, o Puntos Fuertes /Débiles, Oportunidades y Amenazas).

En castellano se le conoce como **Método de Análisis FODA**. Se le utiliza para determinar los factores que pueden ayudar (Fortalezas y Oportunidad) o dificultar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos que se establecen al realizar la planificación estratégica de la organización. Ha llegado a constituirse como un

modelo de pensamiento eficaz en las tareas de dirección empresarial. Se utiliza para analizar los objetivos de mayor importancia del plan estratégico –no todos-.

### **Finalidades y características del Análisis FODA**

- » Sirve para concretar las posibilidades que tiene la empresa o la organización para lograr los objetivos que se había propuesto previamente.
- » Ayuda a identificar los puntos positivos de la empresa y eliminar o neutralizar los factores negativos.
- » Permite concienciar a la dirección ejecutiva de la empresa de la importancia de los problemas que deberá resolver.
- » Cuando se hace bien y se incorpora a nuestro proceso de pensamiento estamos más preparados para construir una estrategia, o metodología para trazar el camino que debe seguir la organización.
- » Conviene analizar cada objetivo importante que pretendemos implantar. Es preciso concretar, aunque el Análisis DAFO.
- » Son empresas ganadoras aquellas organizaciones que son capaces de transformar las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.
- » Habiendo identificado sus elementos, será posible desarrollar planes de acción para aprovechar las fortalezas internas y oportunidades del entorno, así como para trabajar en superar las debilidades y encarar las amenazas a la empresa.

Los cuestionarios: *Identificación de las Principales Fortalezas y Debilidades* y *Monitoreo del Entorno* han sido desarrollados como apoyo para este análisis.

Para una empresa es mucho más difícil conocer sus propios puntos fuertes y débiles como mantener una vigilancia estrecha en el entorno. La subjetividad, la falta de confianza y el no estar dispuesto a afrontar la realidad puede hacer que tanto a la empresa como a los individuos les resulte difícil conocerse a si mismos.

### Matriz FODA

| Análisis Interno        | Análisis Externo        |
|-------------------------|-------------------------|
| <i>Fortalezas</i>       | <i>Oportunidades</i>    |
| F1: Fn                  | O1: On                  |
| <i>Planes de Acción</i> | <i>Planes de Acción</i> |
|                         |                         |
| <i>Debilidades</i>      | <i>Amenazas</i>         |
| D1:<br>Dn               | A1:<br>An               |
| <i>Planes de Acción</i> | <i>Planes de Acción</i> |
|                         |                         |

Fuente: Modelo de Kenneth Andrews / Instituto de Estrategia

La valoración de los puntos débiles y fuertes vinculados al logro de objetivos concretos se convierte, en palabras de Stevenson (1976), en un “vínculo clave en el bucle de retroalimentación” que permite a los directivos aprender de los éxitos o los fracasos de las políticas que han instituido.

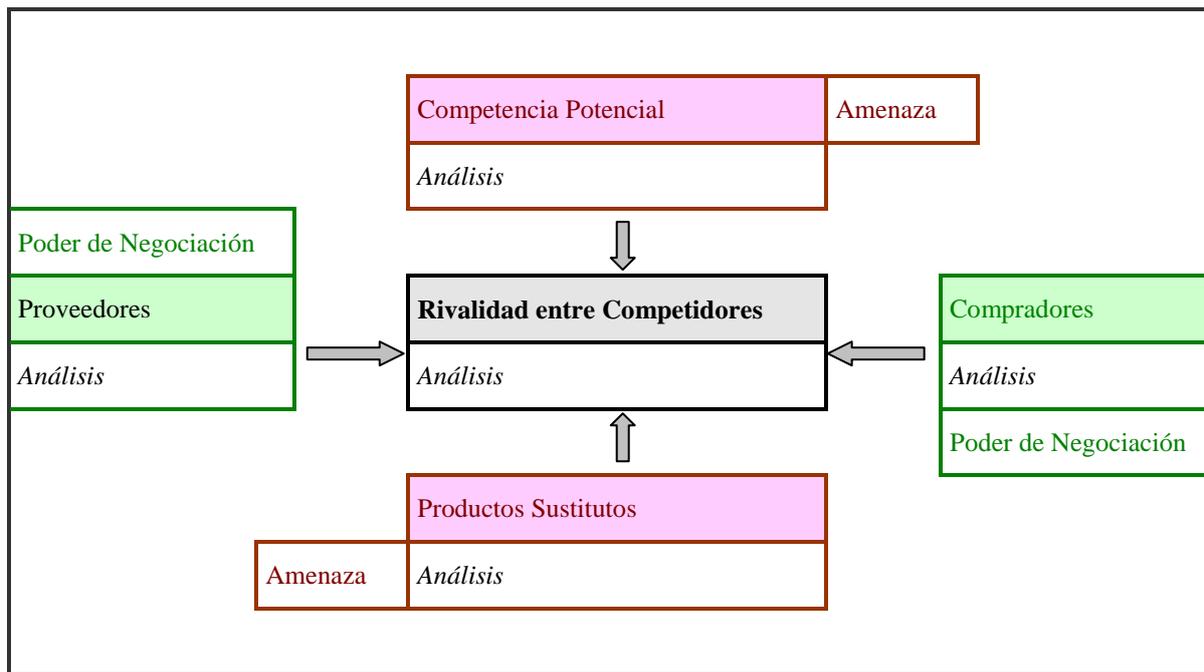
#### Michael Porter

• **El fundamento de la estrategia es hacer frente a la competencia. El conocimiento del origen de la presión competitiva proporciona la base para la formulación de un programa de acción estratégico. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan la obtención de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Según su enfoque la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos tomando en cuenta éstas cinco fuerzas:**

1. *La entrada de nuevos competidores:* Análisis de las barreras de entrada para nuevos competidores que pudieran apoderarse de nuestro o parte de este.
2. *La amenaza de productos sustitutos:* Evaluación de productos sustitutos con respecto a los nuestros en cuanto a su tecnología, precio, calidad etc. Mientras más productos sustitutos existan un mercado es menos atractivo.

3. *El poder de negociación de los compradores:* Si los clientes tienen varias – o muchas - opciones de compra con respecto a nuestros productos o tienen algún tipo de *organización que les permita hacer exigencias con respecto a los productos o servicios. Este aspecto también hace menos atractivo un mercado.*
4. *El poder de negociación de los proveedores:* *La organización de los proveedores, de manera que les permita imponer condiciones – precio, tamaño, regularidad – en los pedidos, más si las materias primas o insumos que nos suministran son clave.*
5. *La rivalidad entre los competidores existentes:* Análisis de los competidores. Mientras mejor posicionada este la competencia actual, más difícil será competir.

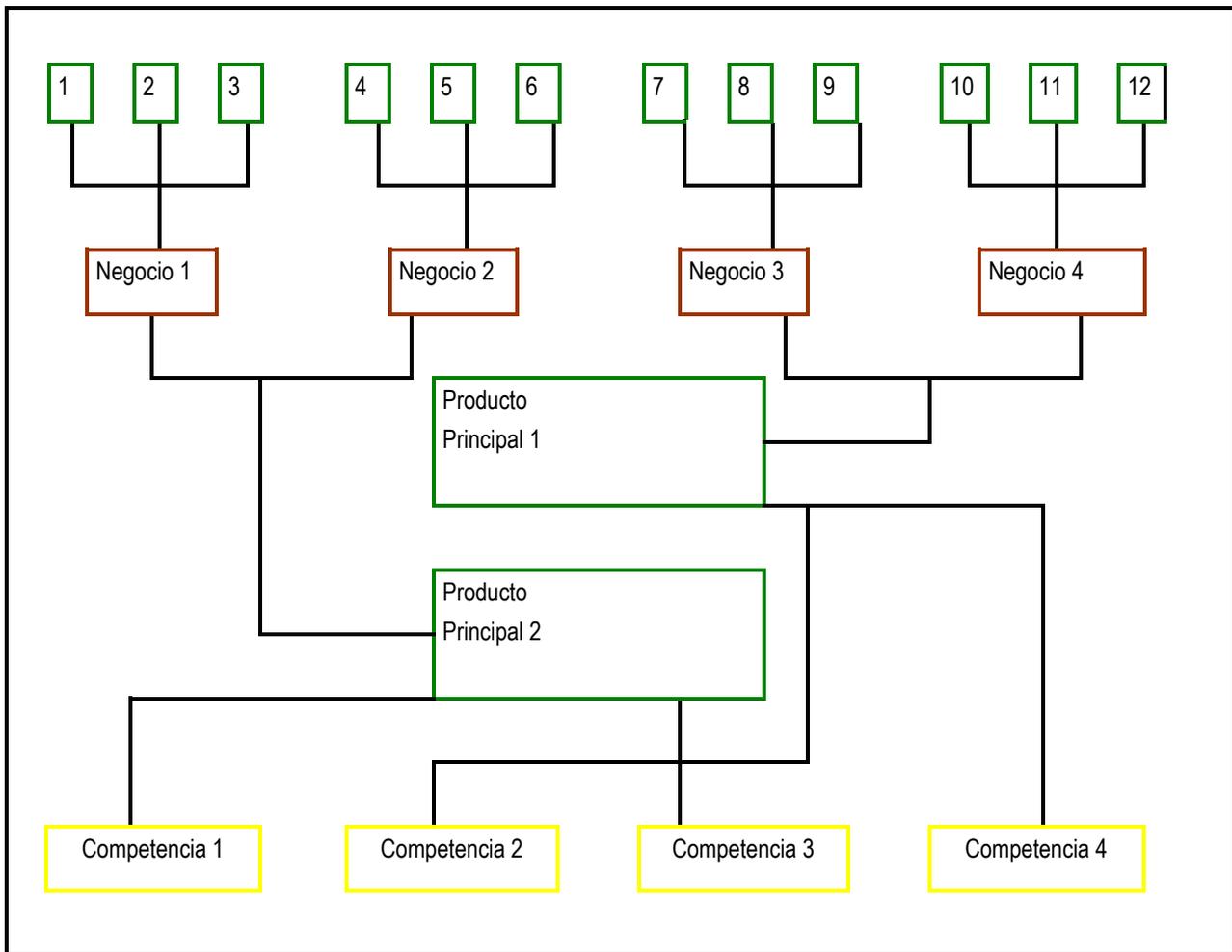
### Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial



Fuente: Modelo de Michael Porter / Instituto de Estrategia Hamel y Prahalat

Modelo de las estrategias basadas en los recursos: Hamel y Prahalad en 1993, desarrollaron una especie de mezcla entre el Modelo de Andrews y el de Porter y le llamaron “competencias básicas”. Lo ilustramos en el cuadro siguiente:

**Marco para el análisis de los recursos**



*Modelo de K. Prahalad y Gary Hamel Harvard Business Review. 1990.*

Robert M. Grant, Contemporary Strategy Análisis. K. Prahalad y Gary Hamel, en mayo-junio de 1990 en “The Core Competente of the Corporation”, sostuvieron la tesis de que los productos principales se nutren de las competencias y generan unidades de negocio, cuyo frutos son los productos finales.

Explican su teoría de la siguiente manera: Todavía sigue siendo invisible para muchas empresas cuál es la forma más eficaz de predominar en la competencia global. Durante la década de los años ochenta se juzgaba a los altos directivos en función de su capacidad para reestructurar, poner orden y eliminar niveles en su

empresa. En la década de los noventa se les juzgará en función de identificar, cultivar y explotar las competencias esenciales que permiten crecer; en efecto tendrán que volver a replantearse la empresa en sí misma.

### **Repensar la empresa**

Hubo un momento en que las corporaciones diversificadas solamente podían dirigir a sus unidades de negocio hacia mercados concretos de productos finales y exhortarlas a que se convirtieran en líderes mundiales.

Pero con un mercado en que los límites cambian cada vez más rápido, los objetivos son difíciles de conseguir y el liderazgo en el mercado, como mucho es temporal.

Algunas empresas han demostrado ser expertas en la invención de nuevos mercados, entrando rápidamente en los mercados que surgen y cambiando drásticamente las reglas de elección de clientes en los mercados establecidos. Estas empresas son las que hay que imitar.

La tarea esencial de la dirección es crear una organización capaz de infundir productos con una funcionalidad irresistible o, mejor todavía, desarrollar productos que los clientes necesitan pero que ni han imaginado todavía.

Esta tarea es engañosa mente difícil. En el fondo, requiere un cambio radical en la administración de las principales tareas, (...).

Explican así, los fundamentos de las ventajas competitivas: (...) La empresa diversificada es como un árbol. El tronco y las principales ramas son los productos esenciales; las ramas más pequeñas son las unidades de negocio; las hojas, las flores y los frutos son los productos finales. El sistema de raíces que proporciona alimento, sustento y estabilidad es la capacidad esencial.

Si se mira solamente los productos finales de los competidores puede pasar desapercibida la fuerza de los competidores, del mismo modo que pasa desapercibida la fuerza de un árbol si se miran solamente las hojas.

Las capacidades esenciales suponen el aprendizaje colectivo de la organización, en concreto la forma de coordinar las diversas actividades de producción e integrar las múltiples corrientes tecnológicas (...).

Las informaciones sobre esas diferencias pueden resultar útil más tarde, al discutir cuestiones relacionadas con la futura evolución del negocio, como *la manera de proporcionar valor a los clientes en el futuro, y en consecuencia, el tipo de relaciones de colaboración que se ha de iniciar.*

Vistos los modelos anteriores, tenemos una base de conocimiento sobre los aspectos a considerar para realizar una diagnóstico organizacional que nos lleve a la formulación estratégica efectiva. La planificación estratégica actual de la empresa deberá ser evaluada, para este fin sugerimos el uso de un cuestionario como *Evaluación de la Planificación Estratégica Actual.*

### **Otros: Análisis del Ciclo de Vida de los Productos**

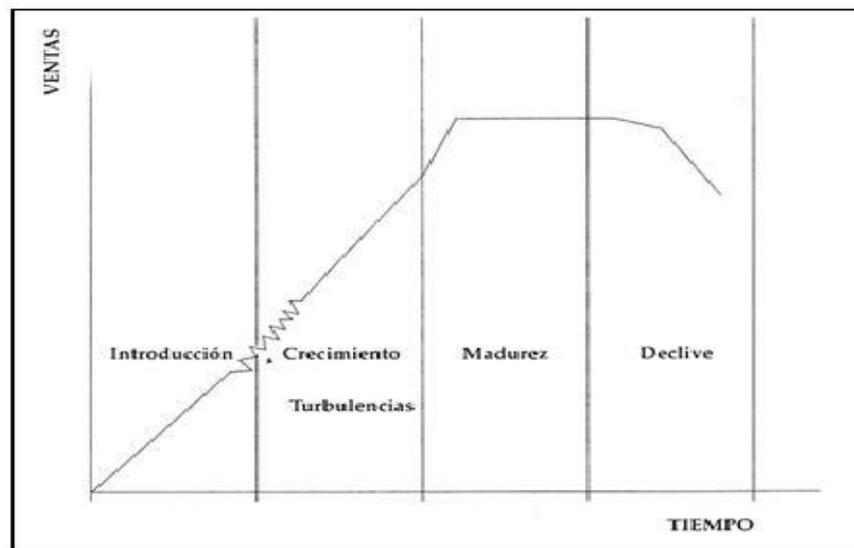
Las líneas de productos o servicios progresan a través de una serie de etapas identificadas como un ciclo de vida. Básicamente las etapas son:

- » Introducción al Mercado
- » Turbulencia o estabilización
- » Crecimiento
- » Madurez
- » Declive

El concepto del ciclo de vida es muy útil en el análisis interno, especialmente para identificar en cual etapa del ciclo se encuentra cada línea de producto y en cuál se encuentran los productos o servicios clave.

La siguiente matriz puede servir de guía para la identificación de la fase en la que se encuentra la línea de negocio. Las columnas de la matriz corresponden a las etapas o fases del ciclo de vida, las filas corresponden a aspectos determinantes para las empresas, productos y servicios.

### ***Ciclo de Vida del Producto***



Fuente: *Planificación Estratégica Aplicada (1999), Goodstein, Pfeiffer*

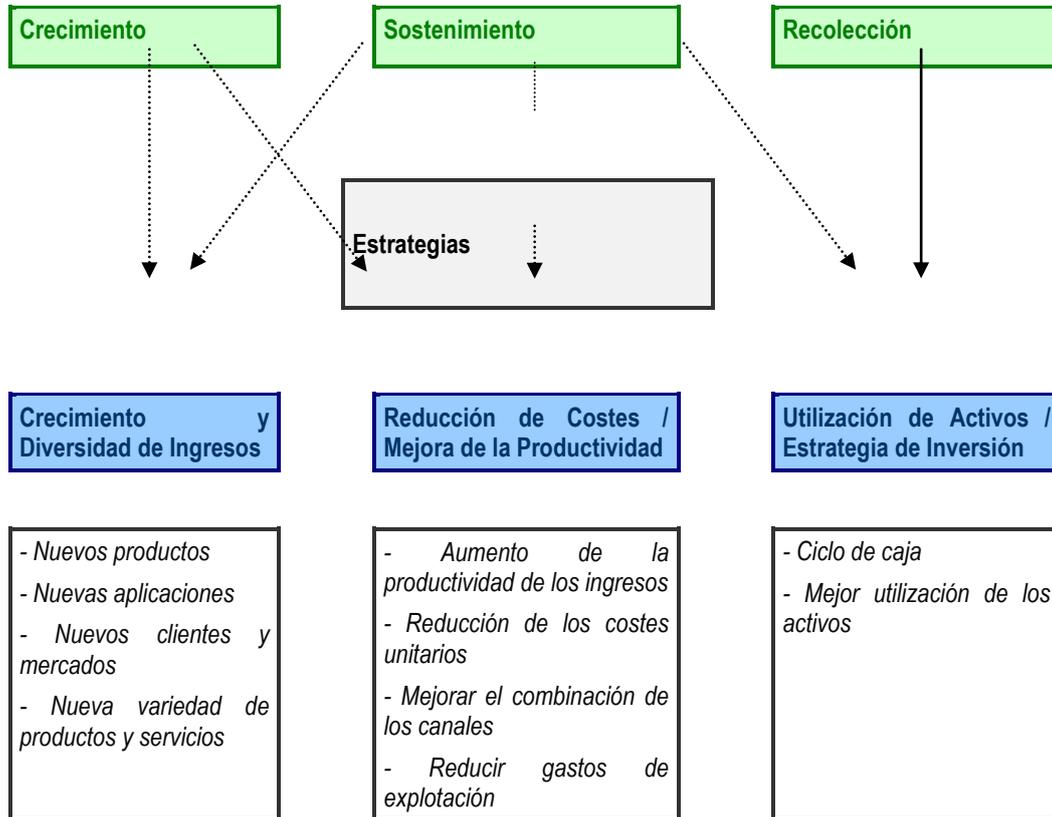
**Matriz guía para determinación de etapa en el ciclo de vida de los productos**

|                                   |       | <b>Etapa</b>           |  |   |                                  |                                  |
|-----------------------------------|-------|------------------------|--|---|----------------------------------|----------------------------------|
|                                   |       | <b>Introducción</b>    | <b>Turbulencia</b>   | <b>Crecimiento</b>                                | <b>Madurez</b>                   | <b>Declive</b>                   |
| <b>Tasa Crecimiento</b>           | de    | Acelerada              | Etapa que puede llegar a producir fuertes convulsiones en la trayectoria del producto, tanto por las presiones externas o del mercado como internas por la propia empresa. Lógicamente si se sabe tener dominio sobre las circunstancias que las producen, la solución vendrá pronto y hará que inicie la siguiente etapa fortalecida. | Más rápida que el PIB                             | Igual o más lenta que el PIB     | Declinante                       |
| <b>Número Competidores</b>        | de    | Incrementa rápidamente |  | Incrementa; luego se modera                       | Estable                          | Declinante                       |
| <b>Acciones en el Mercado</b>     | en el | Volátiles              |  | Movimiento entre participantes del nivel superior | Fijas                            | Fijas(exceptuando las salidas)   |
| <b>Comportamiento del Cliente</b> |       | Prueba                 |  | Prueba con base en los atributos de los productos | Consciente del precio; conocedor | Consciente del precio; conocedor |
| <b>Rentabilidad</b>               |       | Baja                   |  | Alta  | Alta                             | A menudo baja                    |
| <b>Flujo de Caja</b>              |       | ----                   |  | ----  | ----                             | Variable                         |

Fuente: *Planificación Estratégica Aplicada (1999), Goodstein, Pfeiffer*

El análisis del ciclo de vida es extensible a la empresa misma.

### Ciclo de Vida de las Empresas



Fuente: Planificación Estratégica Aplicada (1999), Goodstein, Pfeiffer

La identificación de las fases en las que se encuentran las líneas de negocio y la empresa, será de gran utilidad en el diseño de las estrategias a seguir. Para este análisis, los datos relevantes de producción (ventas, clientes atendidos, etc.) se examinan con el fin de determinar modelos históricos. Se debe lograr un consenso por parte de todos los miembros del equipo. El cuestionario *Ciclo de Vida del Producto / Servicio* ayudará a este análisis.

### **7.2.2. Diagnóstico organizacional por perspectivas**

#### **Perspectiva Financiera**

La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista. Para su diagnóstico sugerimos los siguientes cuestionarios:

#### **Análisis de los datos contables y financieros de la organización**

Pretende dar un diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa y predecir su evolución futura, con el fin de facilitar la toma de decisiones. Se desglosa en los siguientes puntos:

*Informe detallado de Estructura Patrimonial:* Se trata de analizar la solvencia general de la empresa, su nivel de liquidez o la capacidad de la empresa por atender sus compromisos con terceros tanto a corto como a largo plazo así como el endeudamiento, es decir, la composición relativa de las fuentes de financiación de la empresa a través de la proporción que representan los importes de cada apartado de deuda sobre el total del pasivo.

*Información sobre la rentabilidad de la empresa:* Se pretende con este trabajo conocer la rentabilidad económica que ha generado la inversión de la empresa independientemente de cómo se haya financiado (*ROI*). Se suele completar esta información con el análisis de la rentabilidad obtenida por los accionistas o propietarios de la empresa (*ROE*) se obtiene mediante la división del beneficio neto entre los fondos propios. Es conveniente también tener claro cuál es el *apalancamiento de la empresa*, que refleja el efecto que tienen los fondos ajenos sobre la rentabilidad de la empresa.

215

*Medir el comportamiento de los activos sobre las ventas.* Se trata de conocer la utilización que hace la empresa de sus activos.

Como herramienta de apoyo en el diagnóstico de la perspectiva financiera tenemos el cuestionario *Análisis de los Datos Contables*.

### **Perspectiva Comercial**

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello.

**Información sobre el mercado, clientes, competencia y productos. Pretende describir los cuatro elementos fundamentales que engloba esta Perspectiva.**

*Información sobre el mercado.* Descripción del mercado o mercados que atiende la empresa, definiendo la fase en cuanto a ciclo de vida en que se encuentra el mercado concreto –de introducción, de crecimiento, de madurez o de declive-, así como los productos existentes.

Se pretende saber también, cuál es el tamaño del mercado: número de clientes actuales y potenciales; su localización, es decir, señalando el área de alcance o cobertura e indicando las diversas zonas.

Interesa también saber: la situación demográfica de los clientes –tipo de edad que tienen cada grupo-, y su composición socio-económica en cuanto a capacidad adquisitiva.

Es interesante disponer también de la información referente a la evolución y las tendencias, especificando la evolución de las ventas en cuanto a número de clientes e ingresos de los tres últimos años.

*Información sobre los clientes (usuarios o consumidores).* Reflexión análisis de las razones de compra, entendiendo por ellas, el precio, la calidad, marca, funcionalidad o necesidad. Que usos se realizan del producto o del servicio: si el uso es cotidiano o por temporada o si forma parte o está subordinado a otro producto.

Se acostumbra en ocasiones a estudiar la importancia relativa para el consumidor de los siguientes factores, mediante una evaluación concretada en tres niveles: alto, medio y bajo. Los factores a evaluar son: la calidad, el precio, la forma, el peso, el tamaño, el estilo, la presentación, la accesibilidad y otros específicos de la empresa.

Conviene evaluar también la actitud de los clientes respecto al producto o servicio que presta la empresa, si está es positiva, indiferente o negativa.

Es interesante saber si la categoría del producto o de la marca es conocida o poco conocida; y los requerimientos presentados por los clientes, procedentes de las últimas encuestas realizadas. Vale la pena estudiar y catalogar las reclamaciones más frecuentes que realizan los clientes.

*Información sobre la competencia.* Conviene tener una relación por orden de importancia de los cinco o seis competidores más importantes de la empresa. Algunas empresas elaboran por cada competidor un Cuadro en que se recoge los datos más importantes de cada uno de ellos recogiendo algunos de los siguientes datos: El nombre o la razón social del competidor. El nombre del producto o servicio con el que compite con la empresa que realiza el estudio. La participación en el mercado estimada. El precio, la garantía, si es que la hay y en ese caso durante cuanto tiempo. Si hubiera servicio postventa, en que consiste: Si reparan el producto, si devuelven el dinero del precio o si le cambian por otro nuevo. ¿cómo realizan la distribución de sus productos: por venta directa, a través de distribuidores o por otros medios.

Es conveniente saber si realizan publicidad y en que consiste: que importe económico emplean y en que medios la realizan: televisión, prensa, etc. Importa saber que política de precios utilizan, si están ajustados a la inflación, o a los costes internos o a otros. La política de crédito, si lo hubiera, conviene también completarla en que plazos y condiciones.

### **Análisis “ABC” de los Clientes**

Con este modelo de evaluación se pretende determinar los clientes que la empresa debe apoyar y retener dependiendo de la importancia de los ingresos que genere. Se trata de clasificar a los clientes por categorías –es conveniente hacerlo en grupos de diez y asignarles una categoría, A, B o C, etc.-, de ahí se recoge el nombre de este clásico modelo de evaluación comercial; en función de las ventas valoradas según el importe de la facturación que realizamos, en dinero, y calculando el porcentaje de facturación que significan sobre la totalidad de las ventas de la empresa.

Al realizar este Clásico cuadro es bueno reservar un apartado para las Observaciones en que indiquen las peculiaridades de cada uno de los más importantes, que se salgan de la media.

### **Medición del grado de satisfacción**

Es muy interesante profundizar en el estudio de satisfacción de los clientes de la empresa pues lograr un buen resultado en la medición de este trabajo es de vital importancia para la consolidación y el crecimiento de la compañía.

El trabajo que enunciamos permite identificar el grado de satisfacción que tienen los clientes para cada producto (o servicio) específico.

Vamos a expresar algunas ideas que faciliten la comprensión de cómo realizar este trabajo.

La satisfacción del cliente depende entre otras cosas, de los siguientes criterios:

a) La **calidad del producto**, que son aquellas propiedades que tiene el producto o servicio para satisfacer los requerimientos del cliente.

- b) El cumplimiento de las **fechas de entrega** que es un dato que a veces está indicado en la solicitud de compra y ocasiones se trata simplemente de una promesa verbal.
- c) La identificación del cliente con el producto.
- d) La atención inmediata. Tiempo transcurrido entre en que son atendidas las solicitudes de los clientes.
- e) Las garantías del producto si es necesario prestarlas.
- f) La política de precios.
- g) La política de crédito.
- h) La distribución, etc.

Se trata de evaluar los criterios enunciados anteriormente a través de una puntuación por cada uno de los clientes que estamos estudiando para cada producto o servicio. La totalidad de la puntuación alcanzada, por ejemplo de cero a diez, dividida por el número de criterios, nos permitirá disponer de un índice de satisfacción; que debemos conservar, pues el interés de este trabajo es determinar las acciones concretas que conviene trabajar y posteriormente, pasado el periodo de tiempo en que cerremos nuestra actuación, volver a realizar otra evaluación siguiendo los mismos criterios y obtener un índice que podamos comparar con e anterior.

Para el diagnóstico de la perspectiva comercial hemos desarrollado varios cuestionarios de apoyo, de los cuales anexamos los siguientes: *Análisis de Mercado / Segmento*, *Análisis de Consumidores, usuarios o clientes* y *Análisis “ABC” de los clientes*.

## **Perspectiva de Procesos Internos**

Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Los cuestionarios sugeridos para realizar este diagnóstico son los siguientes:

### **Capacidad de Innovación**

Pretende evaluar, a través de ciertos datos, la capacidad que tiene la empresa de innovar en el desarrollo de nuevos productos o procesos que agreguen valor al cliente y que permitan a la empresa ser realmente excelente en sus procesos.

Para evaluar la capacidad de innovación de la empresa, “entendiendo ésta no como un término técnico, sino como un término económico y social, un cambio del comportamiento de los individuos como consumidores o productores, como maestros o como ciudadanos. La innovación crea riqueza nueva o un nuevo potencial de acción, más que conocimientos nuevos (...) las empresas dinámicas e innovadoras de los últimos veinticinco años comenzaron todas como pequeñas y medianas empresas. Una compañía establecida que en una época que exige innovación no es capaz de innovar está condenada a la decadencia y a la extinción. El recurso de la estrategia innovadora es “Nuevo y distinto”. El fundamento de la estrategia innovadora es la eliminación planeada y sistemática de lo viejo, lo moribundo y lo obsoleto. Se trata de crear conceptos nuevos de lo que es el valor, antes de satisfacer un poco más las actuales expectativas de valor.”<sup>27</sup>

Podemos enunciar algunas ideas que sirvan como preguntas que reflejan el ambiente o no de innovación dentro de la empresa. Sus respuestas -si se tabulan- nos dirán como está la innovación en la empresa analizada. ¿Existe en la empresa un clima general de apoyo a las ideas nuevas, productos, sistemas y procedimientos de trabajo?

---

<sup>27</sup> La Organización innovadora. Peter F. Drucker

Si se dispone de un área de I&D o Marketing, ¿tienen ellos las iniciativas sobre temas relacionados con la creatividad, la necesidad de cambio y temas similares?

¿Es un tema frecuente de conversación en la empresa los temas relacionados con la innovación, la necesidad de cambio similares? ¿Los máximos responsables de la empresa se muestran receptivos y positivos ante las nuevas ideas que plantean los empleados? ¿Existe en la empresa un sistema formal para la recepción objetiva de nuevas ideas?

¿Considera a dirección de la empresa que el número de innovaciones es satisfactoria? ¿Existe en la empresa algún sistema de incentivos a la introducción de innovaciones? ¿Es considerable el tiempo que pasa entre la concepción de una idea y su implantación práctica? ¿Se estudia el comportamiento de los competidores para descubrir ideas que puedan mejorar la eficiencia? ¿Cuál es la capacidad de rapidez de reacción ante cualquier nueva situación planteada por el entorno: productos competitivos, cambios de legislación, etc.? ¿Existen inquietud y deseo por mejorar los niveles de productividad de la empresa?

### **La Matriz BCG, también llamada matriz de la cuota de crecimiento**

Es una matriz diseñada por *The Boston Consulting Group* para clasificar los negocios (o productos y servicios) de un grupo de empresas (de una empresa) en función de su participación en el mercado y su potencial de crecimiento, con la finalidad de hacer las propuestas que permitan a la empresa tener un portafolio equilibrado.

La utilización de los términos estrella, vaca lechera, perro o signo de interrogación ayudan a la comprensión del tipo de negocio ( producto o servicio) al que estamos nominando.

Los negocios, productos o servicios que llamamos estrella muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores de dinero efectivo, ya que exigen que se

invierta en ellos prácticamente todo lo que generan, por ejemplo en publicidad, promoción de ventas, actividades de venta, etc.

Los que llamamos “vaca lechera”, exigen menos del efectivo del que generan. Generan gran cantidad de efectivo neto para la empresa.

A los que llamamos “perros” prácticamente no generan efectivo, las ventas son pequeñas y los márgenes muy bajos.

Los productos y servicios (o negocios) que llamamos signos de interrogación, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes.

Se trata de hacer una relación ordenada en términos decrecientes en función de la aportación de facturación y margen; añadiendo como es habitual los comentarios y observaciones que nos ayuden a una mejor comprensión. El cuestionario *Matriz BCG* nos ayudará a la clasificación de las líneas de producto.

### **Importancia del Producto**

Muestra la importancia de la participación de cada producto o servicio tanto en las ventas como en los beneficios de la empresa, lo cual permitirá a los responsables de la empresa determinar los productos servicios verdaderamente importante desde estos dos puntos de vista clave para la gestión.

La tabla que se obtiene contempla la determinación de cada producto en cuanto a su facturación en la empresa, tanto en cantidad realizad como en porcentaje sobre. Se contemplan las ventas en unidades y se añade el margen unitario de cada producto o servicio, así como el margen total generado por el producto, tanto en cantidad como en porcentaje.

Se obtiene un cuadro orientativo de la importancia del producto para el periodo considerado, de una manera ordenada y de fácil comprensión. El cuestionario *Análisis de la Importancia del Producto*.

### **Comparación con la Competencia**

Este esquema se utiliza para evaluar cada producto y servicio de la empresa en comparación con los productos y servicios de los competidores.

Es un estudio de evaluación de productos asignándoles una puntuación de 1 a 10, evaluando distintas facetas de los mismos, como pueden ser: Calidad técnica, calidad de los servicios conexos, Precio, imagen de marca, tamaño, funcionalidad o resultado, facilidad de utilización, Rendimiento o duración, ahorros en su utilización y madurez de la distribución.

La suma de la puntuación alcanzada por cada producto nos permitirá tener una idea clara de nuestra posición con ese producto respecto a cada uno de los tres o cuatro competidores más importantes. El cuestionario *Comparación con la Competencia* incluye todos estos aspectos de evaluación.

### **Servicio Posventa**

Evaluar la existencia y calidad de este servicio, con el fin de hacer las reformas necesarias para una mayor satisfacción del cliente.

Se trata de formular algunas preguntas abiertas que permiten recoger de una forma sistemática la información que nos permita tener una evaluación del servicio de postventa que presta la empresa.

A título de ejemplo, enunciaremos algunas de ellas: ¿Existe alguna persona o departamento encargado de tramitar las reclamaciones? ¿Existen políticas y departamentos para la atención al cliente? ¿Se suceden reclamaciones o devoluciones frecuentemente después del período de garantía? ¿Existe algún servicio que agregue

valor al producto una vez vendido? ¿la política de venta termina con la entrega del producto al cliente? ¿Existe una **cultura** de atención al cliente? ¿Se realizan estadísticas e informes sobre las reclamaciones recibidas y atendidas? ¿Ha disminuido la cartera de clientes debido a las reclamaciones e insatisfacción de los mismos?

En función de la naturaleza de la empresa y de acuerdo con los responsables del departamento comercial o de atención al cliente convendrá personalizar aún más estas preguntas.

### **Cuestionario: Comparación de la aportación de los productos/ servicios**

Evalúa la aportación actual y potencial de los distintos productos y servicios que integran el portafolio de la empresa, con el fin de decidir el apoyo futuro o no de estos productos. Está en parte basado en evaluaciones anteriores.

Se trata de realizar una evaluación o análisis de los principales productos o servicios de la empresa determinando su contribución a las ventas en dinero y en porcentaje, el crecimiento de las ventas de esos productos en los tres últimos años, su participación en el mercado, posición que tienen en la matriz de la importancia del producto o servicio que hemos visto anteriormente; el punto de equilibrio del producto o servicio que hemos visto anteriormente, la situación en la matriz del BSC, situación del ciclo de vida, evaluación del producto o del servicio en comparación con la competencia.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

### **Medición de la satisfacción de los empleados**

Pretende medir el nivel de satisfacción de los empleados y su identificación con la empresa, a través de aspectos como el nivel de participación en las decisiones de la empresa y de los procesos en los que trabaja.

Se trata de evaluar también si los empleados tienen conciencia de la existencia de reconocimiento por el trabajo realizado; si tienen acceso a la información necesaria para hacer bien su trabajo; si existen en la empresa incentivos que promueven la creatividad y la iniciativa; si los empleados cuentan con el apoyo de la dirección y del inmediato superior o supervisor; si el clima laboral de la empresa es bueno y si en general sienten satisfacción por pertenecer a la empresa.

Basta con la realización de una batería de preguntas formuladas con las ideas antes expresadas, anotando la respuesta afirmativa o negativa. También es suficiente con la respuesta de si es posible obtener una mejora. La tabulación de las respuestas nos permite disponer de un informe que nos facilita una evaluación de este aspecto tan importante de la compañía.

### **Retención de los Empleados**

Pretende medir el nivel de permanencia de los empleados en la empresa, cuya información deberá ser vista como una fortaleza o debilidad de la empresa.

Se trata de disponer de una tabla que nos muestra la evolución de los empleados. El primer concepto a cuantificar es el número de empleados que tenía la empresa al final del primer ejercicio de su actividad. Otro concepto es saber el número de empleados en la nómina actual de la compañía. Los datos correspondientes a los empleados que han dejado la empresa en cada uno de los tres últimos años. La enumeración de los tres motivos mas comunes de la renuncia por orden de importancia.

Por últimos tres datos más nos ayudarán a tener una idea exacta de la retención de los empleados, que será el promedio de actividad de los empleados en función de las categorías: Dirección, gerencia, servicios operativos.

### **Medición de la Productividad**

Identifica la existencia de los medios necesarios para medir, evaluar y mejorar la productividad actual de los empleados.

Se trata de medir en euros los ingresos medios por empleado. Indicar y comentar si la empresa cuenta con un sistema de costos adecuado para medir de una manera correcta estos ingresos medios por empleado.

Otra evaluación interesante el medir el número de cursos de formación y mejoramiento que se han realizado en la empresa en el último año y dividir esta cifra por el número de empleados. Asignar estos cursos según categorías de colaboradores: Dirección, gerencia y nivel operativo.

### **Motivación de la plantilla**

Identificar si la empresa promueve y premia las iniciativas de mejoras, innovación, etc.

Se trata de formular algunas preguntas y en función de las respuesta, intentar incorporar esos criterios en la organización. ¿Se han publicado las sugerencias realizadas por los empleados que han tenido éxito? ¿Se han reseñado los beneficios y las mejoras que se han conseguido gracias a las sugerencias de los empleados? ¿Se ha comunicado la existencia de una nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se han puesto en práctica?

### **Apoyo tecnológico**

Evalúa si existen medios y disponibilidad informática son suficiente para apoyar el desarrollo futuro de la empresa.

*Evaluación de la plataforma tecnológica utilizada:* Nombre. Años de implantación. Versión. Desventajas que tiene. Requerimientos no satisfechos.

*¿Existe un plan tecnológico a corto plazo? Puede describirse brevemente.*

*Descripción de los procesos de automatización.* Describir los procesos automatizados. Nombre. Automatización parcial o total. Intentar disponer de un informe sobre la situación actual y cuántos de estos procesos podrían estar totalmente automatizados.

*Descripción de los procesos no automatizados. Especificar el tiempo de respuesta a los requerimientos presentados por los usuarios, así como las razones de prioridad para la atención de dichos requerimientos.*

*¿Es fiable la información suministrada por los sistemas de información? Qué grado de fiabilidad. Requiere constantes trabajos de revisión y ajustes.*

Es eficiente el apoyo suministrado a los procesos en términos de tiempo, calidad y costos. Evaluarlo con un comentario en cada caso.

### **Optimización y Documentación de Procesos**

Evaluar el apoyo documental de las actividades operativas y administrativas, con lo cual se podrían disminuir el nivel de errores y del tiempo invertido en la ejecución incorrecta de actividades.

Las cuestiones a plantear responden a las siguientes cuestiones: ¿Las políticas, normas y procedimientos de la empresa están debidamente documentados? ¿Se revisan y ajustan las normas y procedimientos con cierta regularidad? Se entrega esta documentación al personal nuevo como parte de su formación? ¿Se tiene en cuenta a los empleados o responsables de los procesos para la documentación y proposición de mejoras. ¿Se da prioridad a los nuevos procesos que se introducen en la empresa?

### **7.2.3. *Diagnóstico de ventajas competitivas***

Para el diagnóstico de las ventajas competitivas se deberá desarrollar un cuestionario para el *Análisis del Sector de Negocios*, que incluirá información como los participantes en el sector, los niveles de producción, cuotas de mercado, precios y su comportamiento, oferta y su comportamiento, tecnología utilizada, principales prácticas comerciales y nivel general de innovación entre otros.

El Análisis de la Posición Competitiva que no es más que una autoevaluación de nuestra posición con respecto a nuestros competidos, incluirá factores como la participación en el mercado, situación financiera general, comercialización, capacidad de innovación y producción entre otros.

### **7.3. Planificación del Proyecto**

#### **7.3.1. *¿Qué es el Proceso de Planificación?***

Comprendemos que la planificación es un proceso continuo, necesario para definir los procedimientos, actividades y tareas que nos llevarán a alcanzar determinados objetivos y metas. Estos elementos los encontramos en casi todas las definiciones de planificación de diferentes autores. A continuación lo expresamos con palabras de algunos autores conocidos en el ambiente de la planificación estratégica:

- » *"Es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas"* (Stoner, 1996).
- » *"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción"*, (Goodstein, 1998).

- » *"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.*
- » *"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).*

A lo anterior agregamos que es indispensable el conocimiento claro de los objetivos y metas propuestos, el entorno y los factores internos para poder determinar las acciones apropiadas en cada caso, que nos llevarán a nuestro futuro deseado. Lo vemos gráficamente de la siguiente forma:

### ***7.3.2. Importancia y propósito de la planificación***

El proceso de planificación, en general cumple varios propósitos:

- » Uno de los propósitos fundamentales de la planificación consisten en la prevención de riesgos para la organización. En la etapa de diagnóstico organizacional hemos identificado las debilidades y amenazas -riesgos internos y externos-, en el proceso de planificación posiblemente identifiquemos algunos más, teniendo esta base debemos prepararnos ante ellos y minimizarlos, tomando las medidas necesarias.
- » Tener claro y definido el camino a seguir, es decir, que la organización entienda con claridad las metas y objetivos estratégicos, y definir las pautas de nuestra actuación para por lo menos alcanzar dichos objetivos.
- » Identificación, determinación y enfoque hacia prioridades, en la etapa de diagnóstico organizacional hemos tomado conciencia de algunos

- aspectos que requieran mayor atención y esfuerzo por parte de la organización. Asimismo el desarrollo de las fortalezas identificadas y aprovechamiento de las oportunidades del entorno son temas sujetos a planificación.
- » Identificación de contingencias, consecuencias e impactos que puedan presentarse en el proceso de formulación e implantación de nuestra estrategia, así como las medidas para su tratamiento o disminución de impactos. Se debe considerar aspectos como la resistencia al cambio y la cultura organizacional, costos en que se incurrirá, procesos de información y la falta de esta, desconocimiento o dificultad en la utilización de nuevos sistemas -aplicado a la planificación y también los correspondientes a los proyectos estratégicos- etc.
  - » Uno de los propósitos más importantes es precisamente *el éxito de la organización*.
  - » Que las actividades de la organización estén basadas en alcanzar determinados objetivos y para esto desarrolla un plan coherente, una metodología con procedimientos definidos para ordenar y coordinar estas actividades, evitando desempeñarse reactivamente ante los acontecimientos diarios o en suposiciones. Estos planes son la guía que permite la alineación de los esfuerzos y recursos de la organización hacia la estrategia que hemos planteado y los objetivos derivados.
  - » Los planes derivados de este proceso deben permitir la *continua medición* de los indicadores y que como consecuencia evaluará el alcance de los objetivos organizacionales.

Recordemos que la planificación es un proceso continuo, en el que actividades como la retroalimentación, observación e investigación interna y externa juegan un papel crucial para que la empresa sea capaz de adaptarse a los cambios que puedan afectarla.

### 7.3.3. Pasos del proceso de planificación

Los resultados satisfactorios de la aplicación del Cuadro de Mando Integral están sujetos a que la empresa este preparada para desarrollar planes y proyectos estratégicos que den como resultado llevar la estrategia la trabajo cotidiano. De aquí la importancia de realizar una planificación previa a la formulación estratégica, que entre otras cosas, nos indique la situación actual y preparación de nuestra empresa con respecto a los objetivos que nos hemos planteado. “*Planificación para planificar*”.

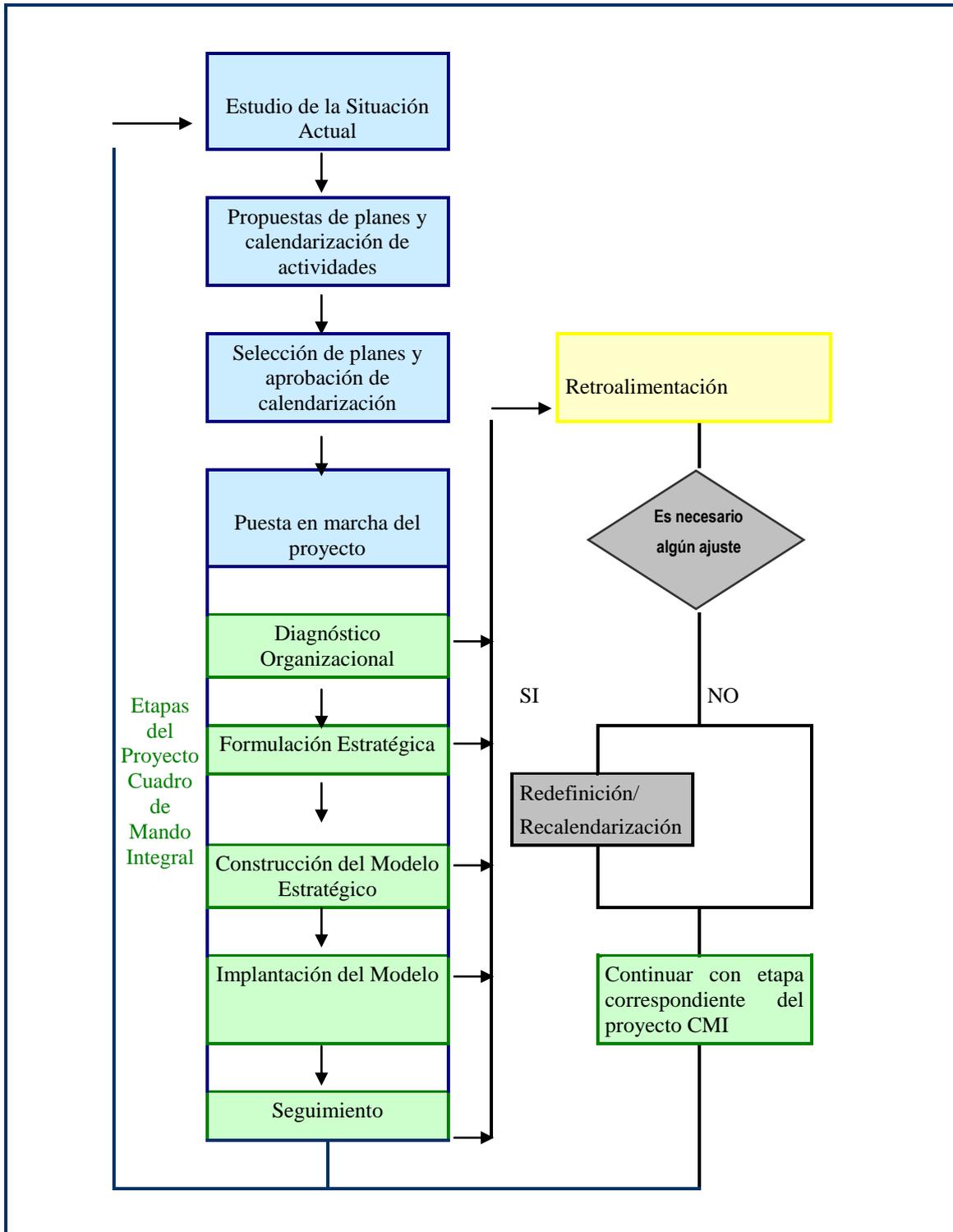
La planificación operativa, como ya hemos expuesto anteriormente, es un proceso posterior a la planificación estratégica y que tiene como fin hacer dicha estrategia operativa. De lo anterior deducimos los siguientes pasos:

1. *Estudio de la situación actual*, es decir, determinar nuestra situación con respecto a los objetivos de llevar a cabo el proyecto. Para esto se recomienda la selección de un equipo responsable que realizando este estudio pueda realizar un informe preliminar acerca de los recursos disponibles y necesarios y una calendarización de actividades propuesta.
2. Basándonos en el informe previo, desarrollar *propuestas* de planes y calendarización de actividades, considerando nuestra situación actual y los objetivos a alcanzar. Deben identificarse lo más claramente posible las necesidades de cada uno en cuanto a inversiones, recursos de todo tipo, tiempo, sus consecuencias e impactos en la organización etc.
3. Luego de estudiar las propuestas, *seleccionar aquellas propuestas que sean viables* para la organización, incluyendo la calendarización de actividades, determinando responsables, períodos de información y evaluación de resultados, retroalimentación y redefinición de actividades si fuera necesario, y planes de contingencia y de acción alternativos.

4. *Puesta en marcha del plan*, comenzando con el desarrollo del diagnóstico organizacional hasta las actividades de seguimiento posterior a la implantación del modelo estratégico.
5. *Evaluación de resultados*, por lo menos en los en los períodos definidos se hará retroalimentación del proceso, evaluando resultados y redefiniendo actividades si fuera necesario.

Recordemos que el proceso de planificación es un ciclo que requiere dar y recibir información y retroalimentación constantemente. El hecho de cumplir con este ciclo nos permitirá mantener nuestra estrategia actualizada y basada en la realidad de la organización y su entorno. Lo ilustramos en la figura, para cada subproceso indicamos el producto esperado.

### Proceso de Planificación



Fuente: Instituto de Estrategia

#### **7.3.4. Algunas consideraciones**

En esta sección deseamos recalcar la importancia de algunos aspectos que influirán directamente en el proceso de planificación operativa. El primero de ellos, el conocimiento de la *situación y preparación actual de la empresa* con respecto a los objetivos planteados. Es indispensable conocer esta situación para desarrollar planes y proyectos estratégicos realistas y viables.

Existen ocasiones en las que una empresa no se encuentra preparada para obtener todos los resultados satisfactorios que facilita la implantación del Cuadro de Mando Integral. Este proceso de implantación implica una inversión considerable de tiempo, recursos y energía por parte de la organización. El equipo seleccionado para llevar a cabo la planificación dedicará gran parte de su tiempo al proceso; otras personas aunque no involucradas directamente necesitarán recibir información regularmente sobre lo que acontece en el proceso, así como será necesario recibir y procesar la retroalimentación proveniente de diferentes fuentes; también será necesario buscar, recopilar y procesar mucha información. Por tales razones, es necesario realizar una planificación previa que nos permita prepararnos para dicha implantación.

Otro factor crucial para el éxito del proceso, es la influencia del *CEO*, que definimos como la o las personas con autoridad para gestionar la empresa al más alto nivel. A menudo es llamado también director ejecutivo. La importancia del CEO radica en los siguientes aspectos:

- » Debe comprender que la implantación del CMI es una oportunidad de alcanzar la visión y traducir la estrategia de la organización a términos operativos e indicadores aplicables al trabajo diario, que se van evaluando y tomando las medidas pertinentes en cada caso permitirán mejorar el desempeño de la organización.
- » El CEO debe estar conciente de los recursos, tiempo y energía que será necesario invertir en el proceso de planificación operativa y de implantación

- estratégica, así como debe de ser capaz de evaluar si los resultados obtenidos al final del período que se haya determinado han sido óptimos para la organización.
- » Se requiere un verdadero respaldo de su parte al proceso, un compromiso personal, no solo verbal. Si el CEO está renuente a la implantación del CMI, y por consiguiente a llevar a cabo la planificación operativa, sean cuales sean sus razones, las posibilidades de éxito son escasas, ya que se requerirá un apoyo activo de su parte a lo largo de todo el proceso.

Las actividades que deberá realizar el CEO dada su autoridad dentro de la empresa son muy importantes para el éxito del proceso. Será responsable de las siguientes funciones: 1) Establecimiento de metas y métodos de medición de resultados de la planificación 2) Si llegará a presentarse objetivos diferentes que ocasionaran conflictos entre algunas de las partes, él será el llamado a manejarlos y mediar por su resolución. 3) Ser fuente e inspiración de cambio organizacional, motivando la aceptación y puesta en marcha del proyecto entre el resto de los directivos y empleados de la empresa, desarrollando y aprobando incentivos y sanciones según sea necesario. 4) Recibir la retroalimentación de las distintas fuentes y a usarlas correctamente. 5) Deberá implementar el grado de delegación de responsabilidad y autoridad necesarias, compartiendo también aquella información que sea necesaria. 6) Asegurarse que la estrategia sea clara y comprensible para toda la organización, de igual manera que la incluya completamente tomando en cuenta todos sus niveles y áreas funcionales.

Como tercer factor de interés que consideraremos en esta sección, está el *Equipo de Planificación*, este debe estar formado por aquellas persona que sean representativas de la organización para que puedan aportar sus puntos de vista, información y conocimientos específicos de cada área. El proyecto se les deberá presentar como la oportunidad de participar en el alcance del futuro deseado de la organización.

Se recomienda que el grupo de planificación este formado por entre 7 y 9 personas, en grupos muy grandes (12 o más personas) la participación de los miembros puede ser muy limitada, dificultar que proporcionen las contribuciones apropiadas. Algunos tienden a romperse o subdividirse. Es mejor la tendencia a reducir el número, 5 miembros por ejemplo, aunque también dependerá del tamaño de la empresa. A menudo se desea la participación de un gerente junior este rol se debe ofrecer una oportunidad única de aprender las habilidades de la planificación estratégica y operativa necesarias para convertirse en un exitoso gerente senior.

Debe evitarse caer en una serie de reuniones en las que no se llega a concretar nada, sin impacto positivo o significativo para la organización, que quitan tiempo valioso para el resto de las actividades cotidianas.

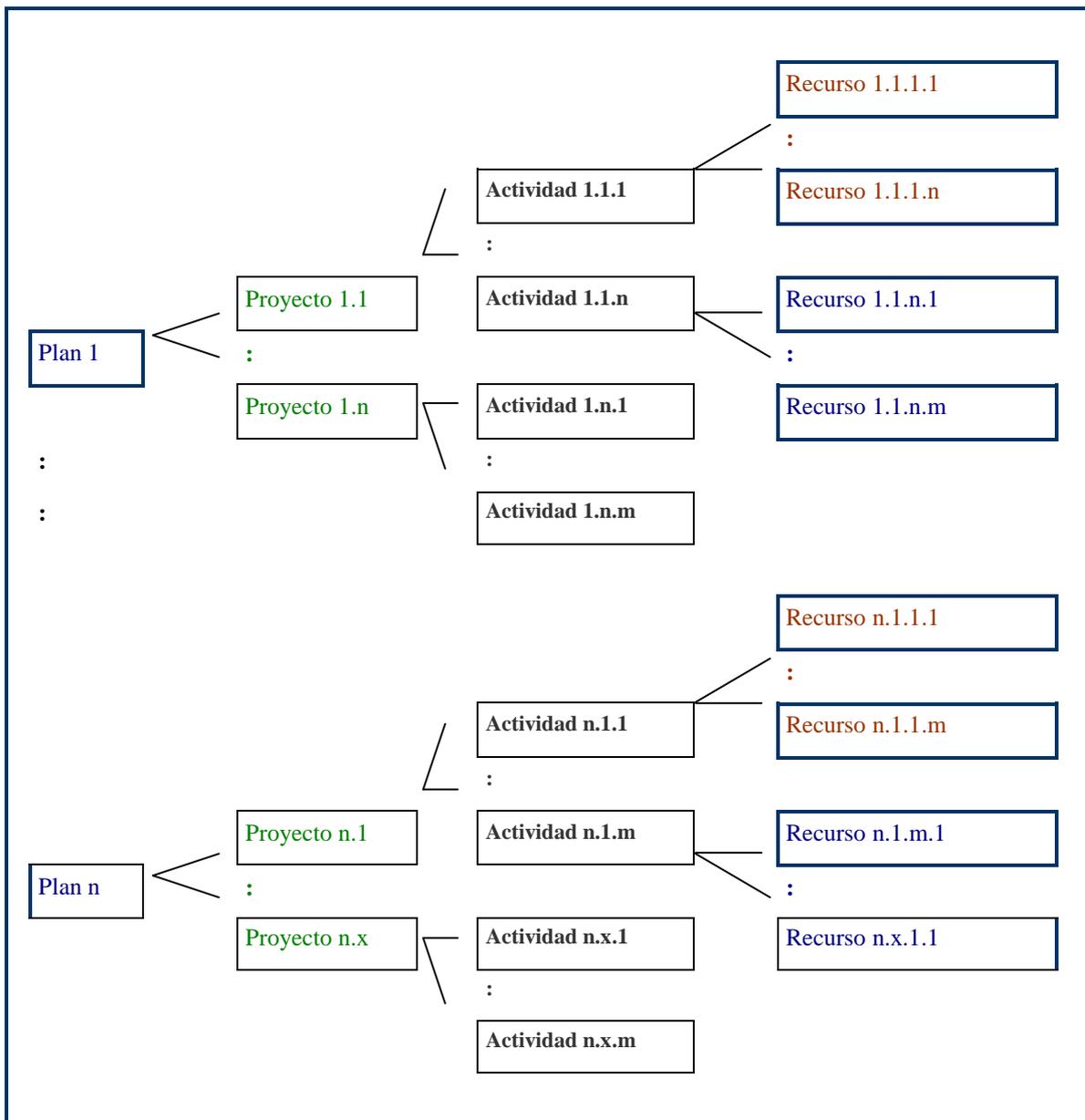
La responsabilidad del equipo de planificación es desarrollar los planes y proyectos estratégicos necesarios para hacer operativa la estrategia, así como realizar los ajustes o modificaciones que sean necesarias para que la estrategia sea realista. También serán los encargados de la comunicación e información del proceso a la empresa, con el fin de implicarla en su totalidad y lograr su compromiso; así como de recibir su retroalimentación.

Adicionalmente es necesario identificar *otros grupos de interés* ya sea internos o externos de la organización y tratar de informarles con regularidad sobre las actividades del proyecto, procurando interesarlos, recibir retroalimentación, sugerencias y apoyo de su parte. Es necesario identificar si algunos de estos grupos - clientes, proveedores, sindicatos etc.- puede afectar el desarrollo e implantación del plan, a pesar del compromiso de la organización y del CEO.

### 7.3.5. Algunas herramientas de apoyo para la planificación

La planificación es una serie de pasos o subprocesos, de los cuales se esperan resultados concretos. Estos subprocesos son llamados proyectos, y son una serie de actividades interrelacionadas, limitadas por períodos de tiempo y recursos asignados.

*Esquema general de los proyectos*



Algunas de las herramientas más utilizadas como apoyo a la gestión de proyectos son las Diagrama de Gantt y Ruta Crítica, que a continuación exponemos brevemente:

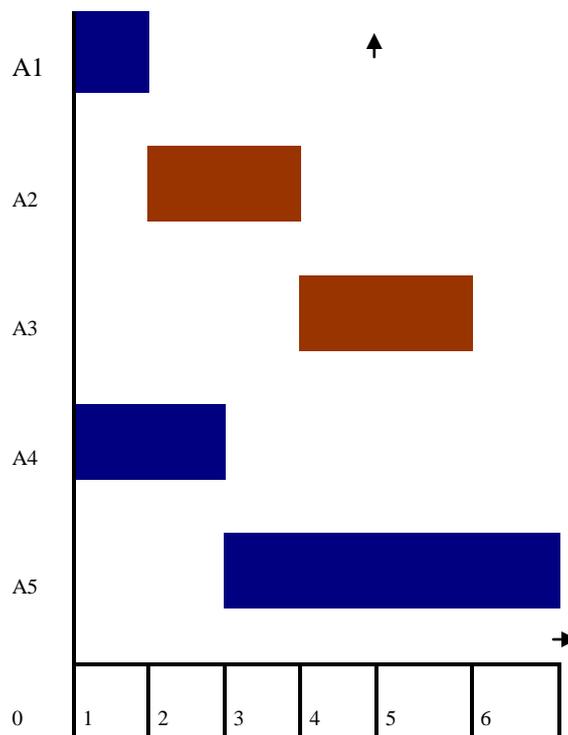
- **Diagrama de Gantt**

Esta metodología fue creada por Henry L. Gantt con el fin de resolver el problema de la programación de actividades conforme a un calendario. Esta representación gráfica muestra el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. También permite que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto. El gráfico es un sistema de coordenadas cuyos ejes contiene lo siguiente:

En el eje X: El calendario en términos de la unidad que más se adecue al trabajo que se va a ejecutar (semana, mes, trimestre etc.).

En el eje Y: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. La duración de una actividad se representa con una línea o barra horizontal que abraque las unidades de tiempo que se necesitarán.

### Ejemplo de Gráfica de Gantt



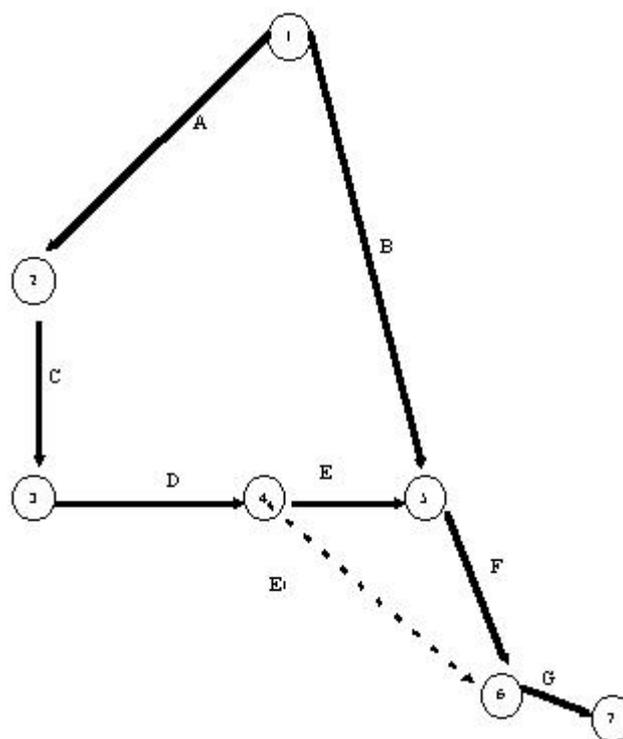
Fuente: Instituto de Estrategia

Para la construcción de un gráfico de Gantt se utilizan algunos símbolos básicos como los que indican la iniciación o término de una actividad, el grosor de las líneas -las finas indican la duración prevista, las gruesas el porcentaje de avance- y las correspondientes a las dependencias, es decir aquellas actividades que dependen del término de otras.

#### • La Ruta Crítica

Es una cadena de actividades críticas; es una ruta que identifica todas las actividades críticas del proyecto. Su objetivo es evaluar el avance de los proyectos con el fin de presupuestar y gestionar recursos. El proceso de creación de este diagrama comienza al realizar una lista de las actividades detallando si existen precedentes entre ellas y se asignan las duraciones estimadas. El diagrama se dibuja identificando cada actividad con una letra.

### Ejemplo de Diagrama de Ruta Crítica

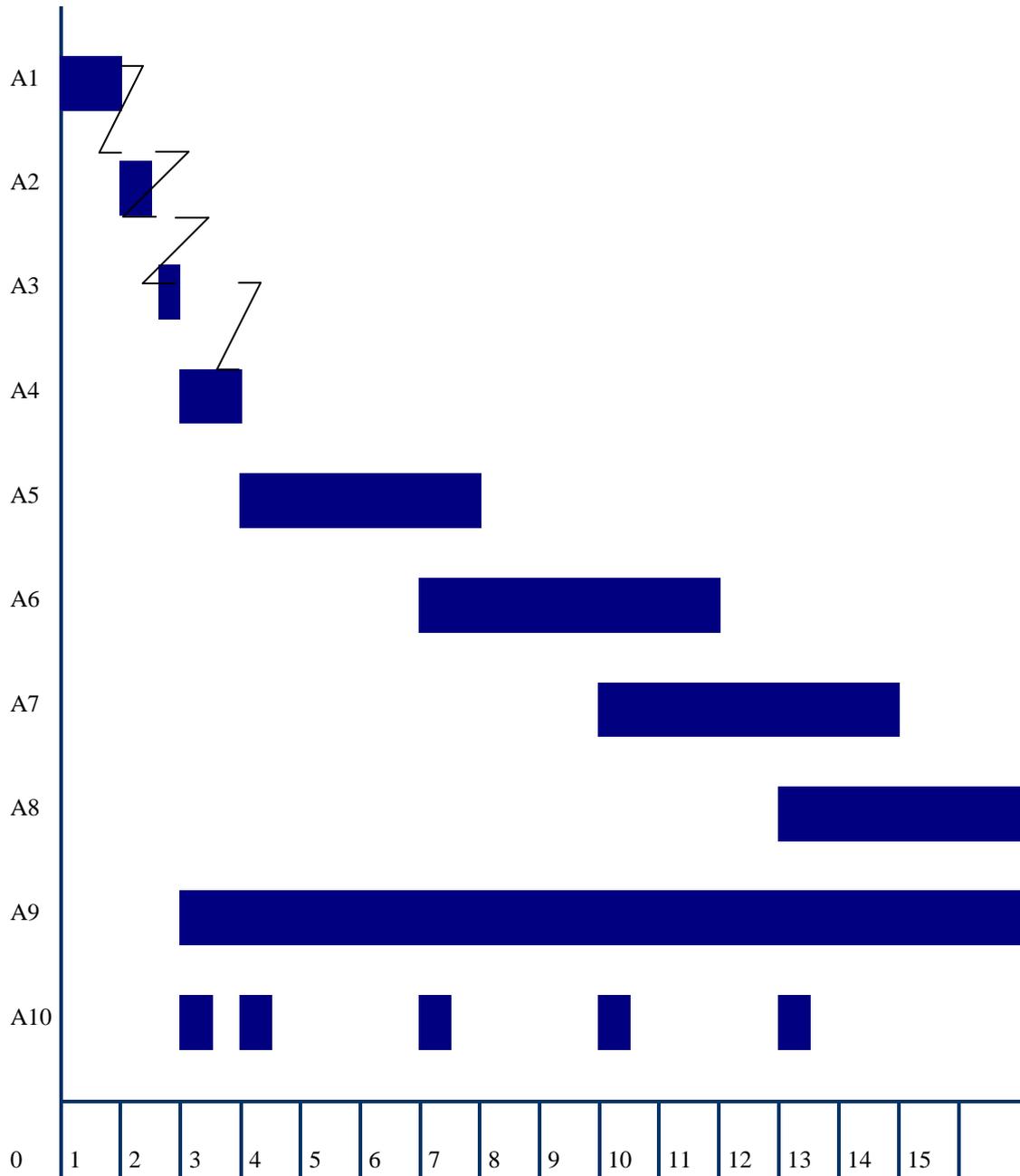


Fuente: Instituto de Estrategia

#### • Planificación de Actividades del Proyecto de Cuadro de Mando Integral

A continuación presentamos un ejemplo de la planificación de actividades para desarrollar un proyecto de Cuadro de Mando Integral. Una planificación como esta será posible una vez concluida la actividad 3 –aprobación de planes y calendarización-, a las primeras 3 actividades se les pueden asignar tiempos estimados.

**Ejemplo de gráfica de Gantt planificando actividades para proyecto de CMI**



\* Cada unidad de tiempo corresponde a 15 días.

### **Actividades**

- A1 Estudio de la Situación Actual
- A2 Propuestas de Planes y Calendarización
- A3 Selección de Planes, aprobación Calendarización
- A4 Diagnóstico Organizacional
- A5 Formulación estratégica
- A6 Construcción de Modelo Estratégico
- A7 Implantación
- A8 Seguimiento
- A9 Retroalimentación
- A10 Redefinición de planes y / o calendarización si fuera necesario

*Fuente: Instituto de Estrategia*

## **7.4. Formulación de la Estrategia**

### **7.4.1. Revisión de elementos**

#### **• Formulación de la Misión**

La declaración de la misión debe describir a lo que se dedica la organización, al grupo para quien lo realiza y los medio que utiliza para realizar su labor. Lo primero será la validación de la misión actual. Si su construcción es correcta la declaración será confirmada, sino será necesario desarrollar dicha declaración.

El cuestionario destinado a esta validación contendrá básicamente las siguientes consideraciones: 1) Las necesidades que la empresa trata de satisfacer son claramente definidas -¿Qué?-, 2) Se identifica inequívocamente el mercado o segmento al que se desea llegar -¿Quién?- 3) Los medios para el alcance de sus

metas son especificados -¿Cómo?- 4) Se describe su ubicación en un contexto social o de significancia de sus actividades -¿Por qué?-

#### • **Definición de los Valores Fundamentales**

Los valores fundamentales son los postulados primordiales de la empresa. Deberán estar presentes en el que hacer diario de la organización y en la toma de decisiones, ya que son la guía de actuación para la empresa.

Como una guía para la formulación de los valores las cuestiones básicas a considerar con respecto a los valores, los que mantendríamos sin importar que fueran o no retribuidos y del tiempo que pase, que sean tan válidos que serán mantenidos aunque en algún momento signifiquen una desventaja competitiva, que sean fundamentados en los valores personales y hechos usando la lógica.

#### • **Formulación de la Visión**

La visión corresponde al futuro deseado e inspirador de la organización. Para su evaluación y posterior confirmación –o formulación según sea el caso-. Los puntos principales de evaluación del postulado de visión son aspectos como el nivel de inspiración o motivación que provoque en los empleados, que sea de alguna forma auto obligante en cuanto a la consecución de las metas y, muy importante, que sea fácil de recordar.

#### • **Formulación de las Estrategias**

Habiendo definido la visión, tenemos la base para la formulación de las estrategias, aquellas metas organizacionales que nos llevarán al alcance de la misma. Para el desarrollo de las estrategias se recomienda descomponer la declaración de visión, identificando los objetivos organizacionales necesarios para alcanzar este futuro deseado.

### 7.4.2. Definición de objetivos estratégicos

La organización deberá de identificar las perspectivas en las que basará la construcción de su Cuadro de Mando Integral. Tomará en consideración las cuatro genéricas incluyendo alguna más según su necesidad específica aplicando la lógica empresarial. Luego, la visión deberá ser desglosada en cada una de las perspectivas, formulando objetivos en cada una de las perspectivas.

Para el desarrollo de esta etapa se sugiere la utilización de una plantilla que permita listar los objetivos que se vayan formulando, permitiendo clasificarlos por perspectivas.

#### *Ejemplo de plantilla para desarrollo de objetivos estratégicos -Clasificados por perspectivas-*

| Objetivos Estratégicos |  | Perspectivas |         |          |             |
|------------------------|--|--------------|---------|----------|-------------|
|                        |  | Finanzas     | Cliente | Procesos | Aprendizaje |
| 1.                     |  |              |         |          |             |
| :                      |  |              |         |          |             |
| n.                     |  |              |         |          |             |

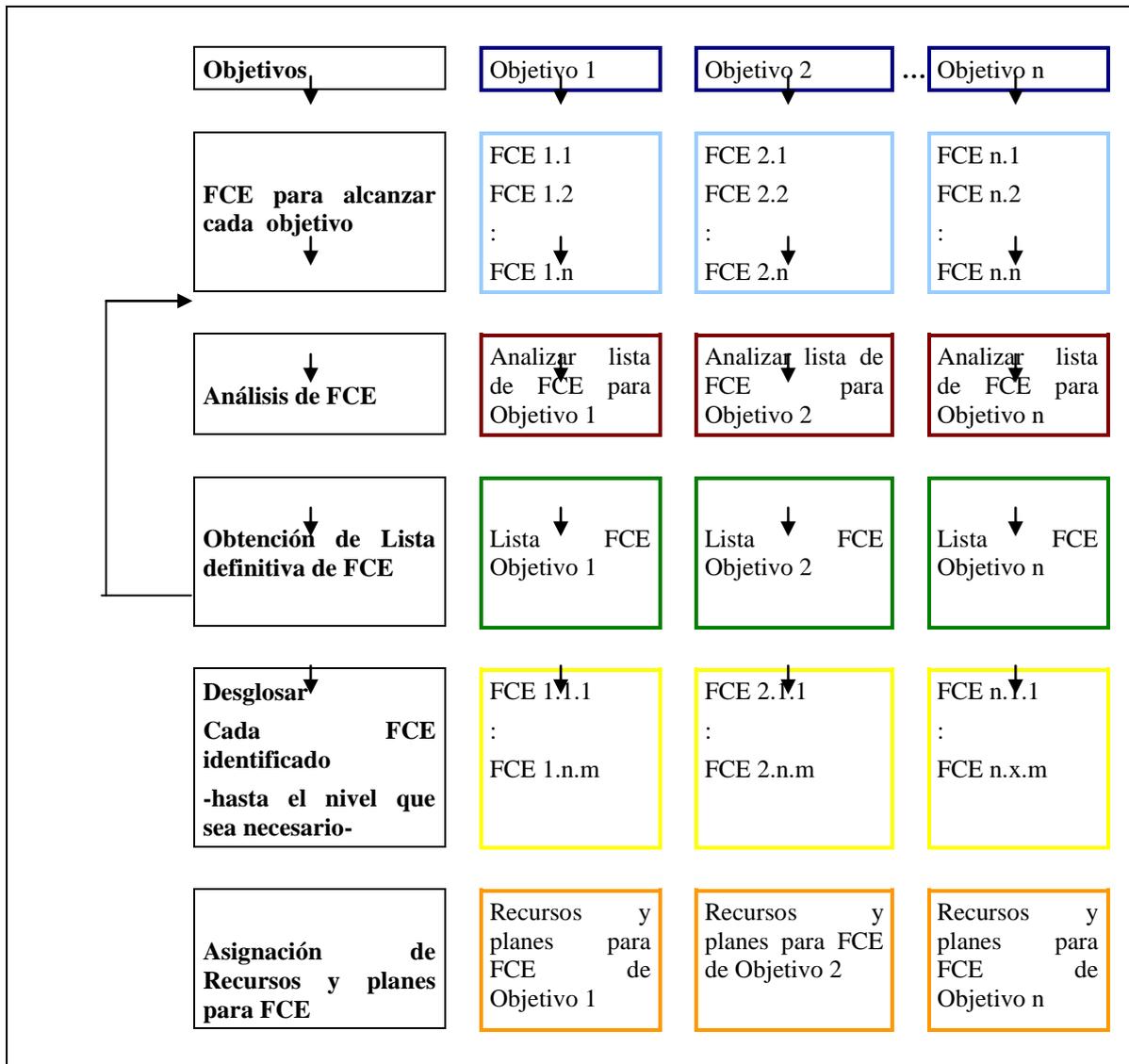
*Fuente: Instituto de Estrategia*

### 7.4.3. Definición de los factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito son aquellos aspectos necesarios para que la visión tenga éxito, que afectarán nuestra gestión y los resultados obtenidos de esta. Adicionalmente son aquellos factores de la estrategia en los que es necesario sobresalir para superar a la competencia; será sobre estos factores que la organización deberá enfocar esfuerzos.

Habiendo elaborado y depurado los objetivos estratégicos, se identificarán y listarán los factores internos y externos que son críticos para alcanzar cada uno. Para cada elemento de la lista se identificarán de igual manera los recursos necesarios, planes alternos en caso de que el factor este fuera del control de la empresa, eliminado los que no son fundamentales. Cada factor deberá ser descompuesto en sus propios factores, para los que se realizará el mismo de análisis –en cuando a su verdadera necesidad-. Este proceso deberá al final dar como resultado la lista de los FCE. A estos se les asignarán los recursos y esfuerzos necesarios para su obtención, así como el desarrollo de planes alternos.

**Esquema general para identificación de FCE**



Fuente: Instituto de Estrategia

#### ***7.4.4. Establecimiento de relaciones causa y efecto entre los objetivos***

Habiendo definido los objetivos es necesario encontrar las relaciones causa y efecto. Se requerirá de la participación activa del equipo encargado de dicha labor, ya que es necesario encontrar relaciones lógicas y consistentes, de manera que la ejecución de planes a corto plazo no interfiera con los de mayor período.

#### ***7.5. Construcción del Modelo Estratégico***

##### ***7.5.1. Construcción de indicadores para cada objetivo***

Habiendo hecho la definición de las relaciones causa y efecto entre objetivos, el siguiente paso es la definición de los indicadores de medición para cada uno de ellos. Para el trabajo correspondiente a esta etapa recomendamos la utilización de una plantilla como la siguiente:

**Ejemplo plantilla para desarrollo de Indicadores**

| Perspectiva              | Objetivos       | Indicadores     |
|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Financiera               | Objetivo f_1    | Indicador f_1.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | :               | Indicador f_1.m |
|                          | Objetivo f_n    | Indicador f_n.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | Indicador f_n.m |                 |
| Comercial                | Objetivo c_1    | Indicador c_1.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | :               | Indicador c_1.m |
|                          | Objetivo c_n    | Indicador c_n.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | Indicador c_n.m |                 |
| Procesos Internos        | Objetivo p_1    | Indicador p_1.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | :               | Indicador p_1.m |
|                          | Objetivo p_n    | Indicador p_n.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | Indicador p_n.m |                 |
| Aprendizaje y Desarrollo | Objetivo a_1    | Indicador a_1.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | :               | Indicador a_1.m |
|                          | Objetivo a_n    | Indicador a_n.1 |
|                          |                 | :               |
|                          | Indicador a_n.m |                 |

Fuente: Instituto de Estrategia

**7.5.2. Desarrollo de proyectos estratégicos, fijar metas y asociar responsables**

Las actividades de definición de proyectos estratégicos –o planes de acción- y de fijación de metas y responsables, están fuertemente relacionadas. Ya que hemos descrito los objetivos según cada perspectiva, ahora deberemos determinar los mejores medios para alcanzarlos, fijar límites de tiempo y designar las personas responsables de dichos objetivos, indicadores y proyectos estratégicos. En esta etapa será de utilidad usar una plantilla como la del siguiente ejemplo.

**Ejemplo plantilla para desarrollo de Proyectos Estratégicos**

| Objetivos  | Indicadores   | Responsables   | Metas | Proyectos |
|------------|---------------|--|-------|-----------|
| Objetivo 1 | Indicador 1.1 | Indicar la personas o personas responsables y etc.-.   |       |           |
|            | :             |  |       |           |
|            | Indicador 1.m |  |       |           |
| :          |               |  |       |           |
| Objetivo n | Indicador n.1 | el grado de esta –si es de un indicador u objetivo, o de un grupo de ellos, del proyecto estratégico |       |           |
|            | :             |  |       |           |
|            | Indicador n.m |  |       |           |

Fuente: Instituto de Estrategia

**7.5.3. Documentación del modelo estratégico**

Es necesario registrar los resultados y acuerdos desde las primeras reuniones previas al inicio del proceso hasta la etapa de seguimiento. Esta documentación es la base de la retroalimentación, y al mismo tiempo un producto esperado de la misma. Para cada etapa

del proyecto hay determinados productos esperados que se plasmarán en diferentes documentos o informes, que a su vez alimentarán la ejecución de la siguiente fase del proyecto. Proponemos una guía para realizar dichos informes, que se ajustarán de acuerdo a las necesidades de la empresa y la etapa que se este trabajando en ese momento.

**Ejemplo de informe para documentación de proyecto**

|   |  |   |               |                     |  |
|---|--|---|---------------|---------------------|--|
| <b>Informe No:</b>  |  |   | <b>Fecha:</b> |                     |  |
| <b>Nombre de Proyecto:</b>                                |  |   |               |                     |  |
| <b>Etapa a documentar:</b>                                |  |   |               |                     |  |
| <b>Actividad(es):</b>                                     |  |   |               |                     |  |
| <b>Período que abarca:</b>                                |  |   |               | <b>Responsable:</b> |  |
| <b>Equipo de Trabajo:</b>                                 |  | <b>Interno</b>  |               | <b>Externo</b>      |  |
|   |  |   |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Resumen del documento</b>                              |  | <i>Con la información más relevante, gráficos etc.</i>  |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Informe –Con la extensión e información necesaria-</b> |  | <i>Informe en si</i>  |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Otros documentos de apoyo</b>                          |  | <i>Informes anteriores que sirvan como precedente, estudios e investigaciones de respaldo etc.</i>                  |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Anexos</b>   |  | <i>Cualquier otro documento de apoyo</i>  |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Conclusiones</b>                                       |  | <i>Seguir con el camino actual, Redefinición de planes, Recalendarización de actividades etc.</i>                   |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Observaciones / Recomendaciones</b>                    |  | <i>Observaciones / Recomendaciones sobre el desarrollo del proceso, los recursos asignados, la metodología etc.</i> |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
| <b>Nombre y Firma de participantes</b>                    |  |   |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |
|   |  |   |               |                     |  |

Fuente: Instituto de Estrategia

**Productos esperados de cada etapa del Proyecto**

| <b>Documentación de apoyo -ejemplos-</b>  | <b>Etapa</b>  | <b>Producto Esperado</b>  |
|---|---|---|
| Información Interna<br>Información del entorno<br>Informes anteriores   | Estudio de la Situación Actual                                  | Informe: Situación Actual<br>-Organizacional, financiera, comercial etc.- este informe preliminar es a nivel general. |
| Informe:<br>Situación Actual  | Propuestas de Planes y Calendarización                          | Informe: Propuestas de planes y calendarización de actividades  |
| Informe:<br>Propuestas de planes y calendarización de actividades   | Selección de Planes, aprobación Calendarización                 | Informe:<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades  |
| Informe:<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades  | Diagnóstico Organizacional                                      | Informe: Diagnóstico Organizacional   |
| Informe:<br>Diagnóstico Organizacional<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades                          | Formulación estratégica   | Informe:<br>Estructura Estratégica  |
| Informe:<br>Estructura Estratégica<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades                              | Construcción de Modelo Estratégico                              | Informe:<br>Modelo Estratégico  |
| Informe:<br>Modelo Estratégico<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades                                  | Implantación  | Informe:<br>Avances en la Implantación en sus diferentes etapas   |
| Informe:<br>Avances en la Implantación en sus diferentes etapas<br>Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades | Seguimiento   | Informes sobre el seguimiento de actividades derivadas de la implantación   |
| Informes anteriores y Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades  | Retroalimentación   | Informes de evaluación  |
| Informes anteriores, de evaluación y Plan de Trabajo y Calendarización de Actividades                               | Redefinición de planes y / o calendarización si fuera necesario | Informes de redefinición y Recalendarización  |

Fuente: Elaboración propia

## **7.6. Implantación del Modelo Estratégico**

### **7.6.1. Tecnología**

La implantación tecnológica del modelo ha sido ampliamente desarrollada en el capítulo con este nombre. Para la implantación tecnológica se requerirá de la recopilación de información general, para lo cual recomendamos el uso de un cuestionario para este fin que solicite información como cantidad y tipo de equipo informático de la totalidad de la empresa, sistema operativo usado, la identificación de las personas contacto para la realización de las instalaciones necesarias –software y hardware-, topología de la red y necesidades de comunicación.

En esta etapa también será necesario definir los perfiles dentro de la aplicación informática, es decir los niveles de seguridad. Esta información puede ser controlada con una plantilla en la que se detalle información como el tipo de permiso por usuario. Es muy importante que los responsables del área informática estén enterados del tipo de información que se les solicitará; será necesario registrar los datos relacionados a la recopilación de información de indicadores. Para esto el área informática deberá detallar los tiempos de entrega necesarios para indicador, así como realizar las observaciones pertinentes en cada caso –dificultad de procesamiento, necesidad de nuevos desarrollos informáticos o interfaces etc.-

### **7.6.2. Metodología de implantación**

Para realizar la implantación del modelo estratégico se recomienda seguir un proceso en cascada, es decir, seleccionar una unidad estratégicamente importante o representativa y usarla como piloto, implantar y obtener resultados. Este esquema es especialmente importante para los directivos, que son quienes pueden asignar recursos y decidir sobre la conveniencia de seguir o no desarrollando el proyecto.

De esta forma las implantaciones realizadas en las siguientes unidades irán acompañadas de la obtención de resultados provenientes de las etapas anteriores, hecho que se convierte en un importante factor motivacional para el personal involucrado en ese momento y el que lo estará en el futuro. Esto contribuye al involucramiento y cambio organizacional necesarios para llevar la estrategia definida a las actividades diarias de la empresa, buscando la completa alineación de la misma.

En esta etapa también se llenarán con datos algunos indicadores históricos y se comenzará el registro de otros, se pondrán en marcha los planes y proyectos estratégicos definidos previamente.

### Esquema General de Implantación



Fuente: Instituto de Estrategia

### 7.7. Seguimiento

El objetivo del seguimiento del modelo estratégico tiene como finalidad, aparte de la obtención de resultados, el mantenimiento y el mejoramiento continuo del modelo

hasta lograr que su adaptación total a las necesidades de la empresa. Este mejoramiento continuo puede llamarse también la evolución del modelo.

Esta etapa incluye actividades muy importantes como el control de los indicadores y su análisis minucioso con el fin de verificar su verdadera utilidad, es decir para que realmente nos provea un medio para medir el desempeño. Se determinará con este control su validez o si es necesario sustituirlo o ajustar su definición en aspectos como período de medición, unidad de medida, formulas etc.

También es la etapa en que validamos la hipótesis plasmada en los diagramas causa y efecto de objetivos e indicadores, es decir, verificar si el diagrama causa y efecto que hemos construido es realmente útil y describe nuestra estrategia; de no ser así en algún aspecto también se deberán realizar los ajustes y modificaciones necesarios.

Las actividades de generación de informes, retroalimentación y ajustes en planes de acción siguen totalmente vigentes en esta etapa, ya que alimentarán el inicio de los nuevos ciclos de planificación, algunos de ellos correspondientes a las siguientes implantaciones. Notemos que el seguimiento es la etapa que nos proporcionará los resultados de la implantación operativa del modelo, y que puede realizarse simultáneamente con la etapa de implantación, es decir, el seguimiento del modelo en la unidad A puede hacerse al mismo tiempo que implantamos el correspondiente en la unidad B.

En esta etapa los directivos esperarán ver la utilidad de la o las herramientas utilizadas para realizar este seguimiento, así que también en muchas ocasiones será de etapa de ajustes informáticos, de metodologías y procesos de medición.

## **8. LA TECNOLOGÍA COMO MEDIO IMPRESCINDIBLE PARA LA CORRECTA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

### **8.1. Introducción**

Debido a los constantes cambios tecnológicos y al abaratamiento de la tecnología que han ido surgiendo en los últimos años, se ha hecho común que no sólo sean las grandes corporaciones las que se preocupen por incorporar dichas tecnologías; las pymes no pueden dejar de lado estos cambios que representan signos de ventajas competitivas y que les son imprescindibles para mantenerse en el mercado actual.

Las nuevas tecnologías, actualmente hacen posible que una pequeña y mediana empresa acceda a información del mercado con mucha más facilidad, y al mismo tiempo permiten manejar la información interna con mucha mayor eficacia.

La incorporación de elementos tecnológicos en las pymes tiene mayor énfasis en automatizar actividades rutinarias, pero no puede dejarse de lado los temas de gestión estratégica, debido a que representa un factor crítico de éxito en una época de constantes cambios como la que vivimos.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas deben estar inmersas en la Sociedad del Conocimiento, dando la importancia respectiva al factor humano, y haciendo necesario que implanten sus sistemas de gestión usando las nuevas tecnologías, de manera tal, que, la comunicación de la estrategia, se realice en todos los niveles de la organización; esto sólo se puede conseguir con la ayuda de la tecnología.

En este sentido, la implantación del Cuadro de Mando Integral llevará consigo la consideración de nuevas tecnologías basadas en una buena gestión empresarial y es necesario conocer lo que estas aportarán a la organización, así como también, qué consideraciones debe tener en cuenta la empresa para una implantación exitosa.

En este capítulo se mostrará las consideraciones necesarias que deben tener las pymes al implantar una aplicación informática para el Cuadro de Mando Integral.

Además se tendrá una visión global de los pasos a seguir en la implantación tecnológica de este proceso.

Asimismo, se señalan las características a tener en cuenta en la elección de una aplicación informática, ya que actualmente existen muchas que llenan el mercado dificultando la elección para los usuarios.

Por último se señala los beneficios que traerá consigo a la organización el uso de nuevas tecnologías en este caso.

## **8.2. Consideraciones para implantar una aplicación informática de Cuadro de Mando Integral en una pyme**

Actualmente el hecho de elegir una aplicación informática para resolver un determinado problema en la organización, ya sea en una gran empresa o en una pyme, significa una aventura para quienes toman la decisión; pues resulta difícil elegir entre las alternativas existentes en el mercado y siempre queda la incertidumbre de saber si lo elegido resolverá de la mejor manera posible los problemas que motivaron la adquisición.

Cuando se habla de la implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización, el empresario se encontrará en el dilema de recurrir a la tecnología o no?.

Para tener claro como resolver ese dilema se debe saber que el Cuadro de Mando Integral se convierte en un sistema de medición de resultados, además también será un sistema de gestión estratégica y por último una herramienta de comunicación.

Para seleccionar una adecuada aplicación informática es necesario tener muy claro lo que se tiene y lo que se quiere que resuelva. Existe un creciente número de aplicaciones informáticas que nos ofrecen algún tipo de solución pero la evaluación de estas aplicaciones debe ser muy minuciosa para no caer en lamentaciones y pérdidas de dinero posteriores.

La mayoría de las grandes empresas cuentan con diversos sistemas de gestión, que les sirven para controlar de una u otra manera su organización, pero que no están orientados específicamente al Cuadro de Mando Integral, de todas maneras servirán como base en la implantación de este proceso, y además como consideración inicial de la información que se poseen.

Esta realidad no es del todo cierta para las pymes, aunque existen ciertas excepciones. Si este tipo de sistemas informáticos existieran, es una de las principales consideraciones que se debe tener en cuenta como base tecnológica y de información para la implantación del Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es primordialmente un proceso analítico por tanto la aplicación informática; sólo constituirá un recurso habilitador.

Al final, el objetivo de incorporar un Cuadro de Mando Integral se traducirá en: “coordinar a los empleados con los objetivos generales y establecer un vínculo entre Cuadro de Mando, presupuesto y remuneraciones”.

Este objetivo dice por si mismo que para que un Cuadro de Mando Integral funcione adecuadamente es necesario el uso de una aplicación informática que lo potencie.

### **8.3. Pasos para la implantación tecnológica de un Cuadro de Mando Integral en un pyme.**

Basándose en el proceso analítico que se ha ido desarrollando en las fases anteriores de construcción del Cuadro de Mando Integral, se procederá a la implantación tecnológica la cual traerá consigo la consideración de varios aspectos, los cuales permitirán una correcta implantación de este proceso.

Antes de mencionar cada uno de los aspectos de la implantación se debe enfatizar que lo más importante a tener en cuenta será la lista de indicadores que nacerán del proceso analítico y que serán las bases para el análisis de información que se extraerá de diferentes fuentes de datos.

#### ***8.3.1. Revisión de los sistemas de información de la empresa en cuestión***

En esta etapa se revisará en detalle la parte técnica y logística de los sistemas de información, es decir:

- **Número de ordenadores en la organización:** Es necesario conocer cuántos y qué ordenadores utilizarán la aplicación informática; además de conocer las responsabilidades y permisos para establecer los perfiles de instalación.
- **Topología de Red:** Será necesario conocer el tipo de red con la que cuenta la empresa ya sea Lan, Intranet, Extranet. De esta manera se definirá un Plan de Comunicación que involucre a diferentes usuarios de la empresa.
- **Sistemas operativos:** Debido a que es necesario saber si la aplicación informática a elegir esta desarrollada para determinados sistemas operativos, es preciso conocer con cuales se cuentan para la instalación de dicha aplicación tanto en cliente como en servidor.

- Lista de personal de informática: Es oportuno conocer los cargos de las personas del Área de Informática para saber con quien o quienes se contará en determinados momentos de la implantación, además de especificar quienes serán los responsables de proporcionar la información requerida.

### ***8.3.2. Revisión y análisis de datos e información empresarial***

En esta etapa es importante conocer y detallar la naturaleza de los indicadores establecidos en el proceso analítico anterior a la implantación tecnológica.

Para definir la manera de encontrar la información concerniente a los indicadores, nos debemos centrar en su naturaleza y origen, y en la periodicidad que serán actualizados. De acuerdo a esto se hará entrevistas con las personas encargadas del Área de Informática para definir exactamente la ubicación de la información que se requerirá.

De esta etapa se determinará lo siguiente:

- 1.1 Indicadores de Naturaleza Automatizada: Se refieren a los indicadores cuya actualización de información será resuelta por los Sistemas de Información existentes. Para este tipo de indicadores, se hará un Plan de Sistemas que se basará en preparar la aplicación informática del Cuadro de Mando Integral para que se comunique con los Sistemas de Información de la empresa permitiendo la actualización periódica de sus valores con el uso de interfaces automáticas.
- 1.2 Indicadores de Naturaleza no automática: Se refieren a los indicadores cuya información no se encuentra disponible en los Sistemas de Información existentes en la empresa. El tratamiento para este tipo de indicadores obedecerá a la formulación de un Plan de Sistemas que se desarrollará en un

trabajo conjunto de algunos responsables del Área de Informática y los encargados de la aplicación informática.

- 1.3 Indicadores Manuales y de indicadores compuestos: La aplicación informática elegida debe permitir además el ingreso manual de información para los indicadores que tengan poco volumen de datos y que sus periodos de actualización sean extensos.

Se encontrarán indicadores cuya definición se basará en fórmulas matemáticas que incluyan a indicadores ya definidos anteriormente, la aplicación informática debe estar preparada para un constructor de fórmulas basadas tanto en números constantes como en indicadores ya definidos, con actualizaciones automáticas en cascada.

### **8.3.3. Plan de sistemas**

En este plan se definirán las actividades a realizar para resolver las necesidades de automatización y vinculación de la información existente en la empresa y la aplicación informática que servirá de herramienta de comunicación en el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral.

En el caso de la automatización de Indicadores se definirán las actividades, los responsables y fechas en lo referido a:

Para los Indicadores de Naturaleza Automatizada: Definición de consultas a la base de datos y enlaces con los sistemas de información que actualizarán estos indicadores. En esta parte se incluyen la definición del desarrollo de interfaces que resuelvan la actualización de los valores por indicador.

Para los Indicadores de Naturaleza no automática: Traerá consigo la coordinación con el Área de Informática, para que estos contemplen la incorporación de aplicaciones auxiliares que resuelvan la automatización de algunos indicadores.

Otra manera de resolver estos problemas es la incorporación de plantillas realizadas en Hojas de cálculo o archivos de texto para que periódicamente dicha información sea mostrada desde la aplicación informática al Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton afirman: “para que un Cuadro de Mando Integral, cree valor debe estar integrado a los Sistemas de Gestión de la organización. Habrá que desarrollar un plan de introducción escalonado, pero es necesario utilizar la mejor información disponible. Para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral. Al final el Sistema de Información de la dirección se pondrá a nivel de proceso.”

#### ***8.3.4. Preparación e instalación de la aplicación informática***

Se instalará y configurará la aplicación informática para que funcione en la empresa.

#### ***8.3.5. Ejecución del plan de información***

De acuerdo a la forma que el departamento de informática proporcione la información se definirá y configurará la carga de datos por indicador.

#### ***8.3.6. Ajustes y pruebas***

Se harán ajustes y pruebas claras por valor de cada uno de los indicadores, en modo de validación y comprobación de que estos resultados serán verificados y controlados.

#### ***8.3.7. Capacitación en la utilización de la aplicación informática***

Es necesario que los usuarios que utilizaran dicha aplicación se capaciten y obtengan el conocimiento necesario para actualizar periódicamente los indicadores que les

conciernen, y de que revisen y entiendan los resultados de la estrategia de una manera clara y con la ayuda de la aplicación informática.

“Lo más importante ya no es caminar por la empresa -es una pérdida de tiempo- si no formar a la gente para que presente informes útiles. Entonces usted no tendrá que malgastar su tiempo buscando información porque la tendrá al alcance de su mano”. Peter Drucker.

#### **8.4. Elección de una aplicación informática para el Cuadro de Mando Integral**

Es importante no sólo la información eficaz y el análisis de indicadores, si no igualmente vital la aceptación de la aplicación informática por parte de los empleados.

Para que esta aceptación sea lo mas eficiente posible se debe tener en consideración muchos aspectos:

##### ***8.4.1. Diseño y configuración del programa:***

1. Interfaz de Usuario: Es imprescindible que el diseño de la aplicación y de los gráficos de resultados; tenga de una apariencia de vista atractiva, debido a que la plantilla deberá aceptar esta herramienta y los colores y el diseño de la aplicación resultan de vital importancia.
2. Tiempo de Implementación: Es importante saber cuanto tiempo le tomará al equipo de proveedores de software el poner en marcha su instalación y configuración y pruebas, de manera tal que el Cuadro de Mando Integral se empiece a utilizar en el tiempo más óptimo, es decir sin esperas prolongadas por causa de la tecnología.

3. Número de Indicadores: La aplicación informática en principio debe estar preparada para aceptar un número de indicadores ilimitado, pues cuanto más crezca el Modelo, más indicadores aparecerán y requerirán ser medidos. Es normal que puedan y deban incorporarse unidades operativas, delegaciones, etc.
4. Vinculación entre elementos estratégicos: Es importante que la aplicación informática considere la vinculación de las visión, misión, estrategias, objetivos, perspectivas e indicadores; de manera tal que de acuerdo a los indicadores se tenga en cuenta el valor de los resultados reflejados en la empresa misma.
5. Relaciones Causa-Efecto: Es necesario e imprescindible que se muestre gráficamente estas relaciones, para saber el estado de cada indicador y su impacto en el resto de ellos de acuerdo a la medida que adquiere a través de los diversos períodos de tiempo.
6. Construcción de sub-modelos: En la aplicación informática, se debe poder construir Cuadros de Mando Integral, para localizaciones o áreas de la empresa que alimenten y generen resultados, basándose en el Cuadro de Mando Integral corporativo.
7. Descripciones y definiciones: Es interesante que las personas encargadas ingresen información detallada textualmente que irá mejorando según madure la implantación del Cuadro de Mando Integral. Es importante que las descripciones y definiciones sean almacenadas adecuadamente gracias a la aplicación informática.
8. Permisos y seguridad: Es conveniente mantener perfiles de los permisos de seguridad de acuerdo a cada indicador; para que de esta manera, se pueda administrar su actualización y consulta de acuerdo a responsabilidades por cada indicador.

9. Tipos de unidades: Conviene que se pueda tener un gran número de posibilidades de “Tipos de Unidades”, ya que habrá indicadores que se midan en unidades monetarias, en simples valores, etc.
10. Periodicidad por indicador: Es necesaria, una eficiente administración de la periodicidad en la cual se va a medir, actualizar y revisar cada indicador. Y su definición debe estar marcada por este tipo de información.
11. Benchmarking por indicador: Es importante, que cuando convenga, la aplicación permita ingresar valores de la competencia para que la comparación de las medidas por indicador sea más cercana a la realidad.
12. Indicadores Gráficos: Los resultados periódicos que se tengan de los indicadores serán el centro de atención de los miembros de la organización, por lo que su representación gráfica, adecuada y atractiva es una de las consideraciones importantes al elegir la aplicación informática que se pretende usar.

#### **8.4.2. Informes y análisis**

Es necesario que la aplicación informática cuente con distintas posibilidades de explotar la información que se requerirá, por eso debe tener utilidades de información y análisis.

Esto se traducirá en lo siguiente:

1. La suficiente capacidad para explotar la información por indicador con el detalle que sea preciso.
2. Mensajes y envíos de e-mail que permitan alertas en el caso de la necesidad de actualizar un indicador, o en el caso de que los resultados que ha adquirido necesiten de algún aviso para realizar cambios.

3. Son importantes los comentarios por indicador de diferentes miembros de la organización que tengan algún tipo de responsabilidad por cada uno de los indicadores. La herramienta tecnológica lo debe permitir.
4. Es necesaria que la aplicación informática permita la facilidad de construcción de informes flexibles, según las necesidades de información que se irán requiriendo.
5. Se debe permitir la impresión de los informes, pues siempre será necesario reportes en papel en casos que se requiera.
6. Se debe permitir la vinculación de documentos como Planes Estratégicos, Informes, etc., que expliquen de manera clara la Estrategia o se relacionen con los datos que los indicadores requieren.
7. Se debe permitir enviar mensajes de correo electrónico automáticos para comunicar estados y resultados de los indicadores.

#### ***8.4.3. Consideraciones técnicas***

1. Debe existir compatibilidad de la aplicación informática con los Sistemas operativos de la empresa.
2. Se debe permitir aceptar varios formatos de datos.
3. Debe permitir tanto la importación como la exportación de los datos.

#### ***8.5. Beneficios de Automatizar un Cuadro de Mando Integral***

El hecho de que el Cuadro de Mando Integral se encuentre automatizado, maximiza su uso ya sea como un Sistema de Medición, un Sistema de Gestión Estratégica y lo

que es también importante, una herramienta de comunicación, permitiendo un despliegue de información estratégica por toda la organización.

Además, permitirá el desarrollo de docenas de cuadros de mando que nacerán en cascada de acuerdo al control de resultados que se vaya adquiriendo con la comunicación, que traerá como consecuencia una realimentación constante de las mediciones en base al despliegue de información y análisis que trae como consecuencia la automatización.

Se dice muy ciertamente, que un indicador con muchos vínculos, puede ser el comienzo del viaje del usuario hacia una variedad de sitios que amplían el conocimiento.

#### **8.6. Conclusión**

A pesar de las muchas ventajas de una solución tecnológica, esta nunca debe ocupar el lugar del esfuerzo colectivo que se ha de hacer para crear un Cuadro de Mando Integral que describa la estrategia de la organización. La tecnología sólo potencia el Cuadro de Mando, extendiendo su uso y creando ilimitadas oportunidades de compartir, pero lo esencial es el cambio organizacional que significa gobernar la empresa transformando la Estrategia en resultados involucrando en esta tarea al mayor número posible de personas de la organización.

## **9. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

Quisiéramos presentar las conclusiones de este estudio a modo de preguntas, pues esta presentación sencilla y amable es, quizás lo que motive a los potenciales lectores -si existen, nunca hay que dar nada por supuesto- a enterarse brevemente de qué va y, como consecuencia, a profundizar en las partes que más les interesen.

### ***¿Qué pretendemos con este estudio?***

Ayudar a las pymes a funcionar muy bien, de esta manera crecerán y como consecuencia crearán empleo.

Pretendemos facilitar a las pymes ideas claras y consejos prácticos que les ayuden a realizar una gestión excelente.

### ***¿A quién va dirigido este estudio?***

Este Estudio está dirigido a *70.000 empresas españolas, que tienen entre 20 y 199 empleados y que lo que se conoce en nuestro país como pequeñas y medianas empresas -es decir, pymes-*.

### ***¿A quién no va dirigido?***

Este segmento de empresas elegidas ha sido como consecuencia de la eliminación de empresas de otras tipologías en función de su tamaño. Describamos brevemente a que empresas hemos eliminado:

- Hemos prescindido de *empresas grandes*, es decir que tienen más de 200 empleados y que en enero del 2003 había en España 5.046.

- Tampoco nos han interesado como objeto directo de éste trabajo a las miniempresas, es decir aquellas empresas que tienen entre 6 y 19 empleados y de las que hay en nuestro país 225.000 empresas.
- Y también hemos excluido a 2.513.113 microempresas, que son aquellas que tienen entre 1 y 5 colaboradores.

En otro momento reflexionaremos para ayudarlas; hoy, no tocaba.

### ***¿Quiénes son las empresas líderes que generan más empleo?***

En el Estudio se habla con especial cariño de “*las pymes de fuerte crecimiento*”. También se las conocen con otros nombres: pymes industriales excelentes, pymes innovadoras, pymes que aplican la estrategia, etc. Son aquellas empresas de mediano y pequeño tamaño que representando sólo el 8% de la población empresarial total, sin embargo generan entre el 40 y el 50% de todo el nuevo empleo que producen todas las empresas de cualquier dimensión (Grupo de trabajo de la OCDE, 1998). En la literatura empresarial se las conoce también con el nombre de *Gacelas*.

Estas empresas son un modelo a imitar. Promover la posibilidad de que muchas empresas de nuestro país se integren en este colectivo e imiten los modelos de gestión que utilizan estas organizaciones es una forma concreta y eficaz de promover la generación de nuevo empleo y por tanto una tarea muy positiva y encomiable, a la cuál queremos contribuir.

### ***¿Qué hacen o cómo lo hacen para que se las considere líderes?***

Intentan hacer las cosas bien. Nada más y nada menos. Vamos a enunciar a modo de “pistas” una serie de frases, lo más cortas posibles, que nos ayuden a situarlas.

Son empresas en que existe un equipo directivo cohesionado, las decisiones estratégicas se toman por consenso, “practican” una planificación estratégica flexible, el crecimiento lo realizan a través de nuevos productos o abriendo nuevos mercados, les interesa y les suena bien la innovación, no se limitan a introducir la tecnología en los productos y en los procesos, también la van aplicando poco a poco a las tareas de dirección y comienza a realizar digitalmente el seguimiento de la Estrategia, consideran un freno los recursos humanos poco cualificados y ambicionan que su gente participe en tareas de formación, les interesa mejorar su grado de automatización, comienzan a plantearse el ser una empresa colaborativa y lo concretan en la cooperación con los proveedores y tratar de colaborar con sus clientes para buscar soluciones conjuntas, tienen la preocupación por la calidad y ya la han introducido en su empresa, quizás lo que necesitan para dar un estirón a su crecimiento es incorporar a una tercera o cuarta persona que complete el equipo de dirección. A estas empresas les interesa la formación práctica y por tanto, fomentan el aprendizaje en el puesto de trabajo. Son empresas con mentalidad pionera y abiertas a incorporar las novedades a su gestión. Están orientadas al cliente y cada día más directivos y colaboradores tienen parte de su remuneración en variable.

El Cuadro de Mando Integral no será para ellos un engorro sino, una simplificación, con la que saben que ganarán tiempo y eficacia ya que sucederá como en las grandes empresas y actuará como el común denominador de este tipo de compañías que buscan la excelencia. Ya que todas estas ideas y alguna más que hemos dejado están muy dentro de la filosofía del Cuadro de Mando Integral y cuando esta metodología esté más popularizada en España y las “*las pymes de fuerte crecimiento*” lo conozcan -sin duda- la implantarán.

### ***¿Cuántas hay en España en el año 2003?***

Según “nuestras cuentas” actualmente hay en nuestro país entre 4.000 y 6.000 empresas de este tipo, según se apliquen unos u otros estándares internacionales.

Nuestro deseo es que se incorporen a este “club” muchas nuevas empresas, pues entendemos que esta será una manera de mejorar la economía y el empleo de nuestra Sociedad.

### ***¿Qué es el la Sociedad de la Información? ¿Qué significa allí el Cuadro de Mando Integral?***

La Sociedad de la Información o Sociedad del Conocimiento es el entorno socio-económico en que se desenvuelven estas empresas hoy día. Allí o, mejor dicho aquí, en este entorno existe la conciencia de que “*las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de las Estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización*”<sup>28</sup>. Por tanto los directivos de las empresas entienden que es esencial ocuparse de los activos intangibles o del capital intelectual.

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) es una metodología de gestión estratégica que ha nacido en esta época, se está desarrollando con gran prestigio entre las grandes empresas y se puede definir con brevedad como un modelo de gestión (*framework*) que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen las guías para la obtención de resultados de negocio (*performance*) y de comportamientos estratégicos alineando a las personas claves de la organización.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de la estrategia. ***¿El Cuadro de Mando Integral ayuda a las pymes a ganar más dinero?***<sup>270</sup>

Esta es la pregunta “del millón”, la que más frecuentemente realizan los gerentes y propietarios de las pymes cuando asisten a una conferencia o a un curso sobre

Balanced Scorecard. Sé da también, frecuentemente, en la primera entrevista que tienen los gerentes con los asesores y consultores, cuando ya se ha creado en ellos un principio de interés por este modelo de gestión estratégica. En cualquier caso maticemos lo que queremos decir con la palabra dinero.<sup>29</sup>

Vamos a intentar responderla con el pensamiento puesto en la experiencia de tres o cuatro de empresas de diversos sectores, con una dimensión entre treinta y ciento veinte colaboradores, y recoger una síntesis de los distintos procesos.

Existe una condición previa a la respuesta que daremos a continuación; y es, que hay que dar por supuesto que el Cuadro de Mando Integral esté bien concebido y correctamente implantado, lo cual exige que haya un conocimiento y una decisión firme del director general o del primer ejecutivo de la organización. Implica, por tanto, que conozca bien en que consiste este modelo de gestión y que le preste su apoyo directo.

Es importante también, que desde el inicio del proceso cuente con la colaboración de asesores o consultores profesionales en esta materia. Pues una cosa es entender la herramienta y otra saberla utilizar. Tenemos experiencias de que en muchas ocasiones no se consigue que la gerencia entienda bien lo que es el Balanced Scorecard, por que la explicación del concepto que le “han vendido” sus colaboradores inmediatos, quizás con un perfil profesional de mayor formación académica, no es suficientemente claro, como para acabar de motivar al responsable de la empresa, a entender que éste es un tema en que vale la pena profundizar.

---

<sup>28</sup> Norton y Kaplan...

<sup>29</sup> Las Pymes, o los propietarios de las Pymes en general, no buscan exclusivamente el dinero como finalidad única y directa. Buscan el beneficio como medio de consolidación, de permanencia en la actividad, como fortaleza de la gestión y como posibilidad de realizar un trabajo que les satisface. Detrás de muchas Pymes hay un gran componente de vocación y de realización profesional del propietario o del fundador de la empresa. Las Pymes exigen la vida y en muchas ocasiones la motivación económica no es el primer factor motivacional, aunque suele estar aglutinado con otros como la continuidad en la tarea emprendida, el gusto por el trabajo bien hecho, la realización personal, el cumplimiento de la responsabilidad de liderar un grupo y la creación e incremento de un patrimonio a medio o largo plazo..., que quizás no es realizable, pero, está ahí. Todos estos factores ayudan y favorecen el crecimiento.

El Balanced Scorecard es como realizar una puesta a punto de la empresa, lo cuál supone efectuar un cambio profundo de la cultura de la organización. Para eso hay que incorporar a la empresa los siguientes actitudes y tareas, que sintetizaremos en cinco puntos:

1. Realizar un análisis previo de la organización, del que se pueda inferir un diagnóstico de sus áreas principales. Debe quedar perfectamente delimitado cual es el modelo de negocio en el que está la empresa y las circunstancias del sector, como paso previo para realizar la formulación estratégica.
2. Introducir la cultura de la medición y del control habitual en el mayor número posible de los colaboradores de la empresa.
3. El Cuadro de Mando Integral implica la gestión por resultados. Por tanto, estos deben ser claros y concretos para cada nivel y cada departamento de la organización. Su elaboración y comunicación debe generar ilusión y fortalecer los equipos.
4. Es necesario orientar la actividad de la empresa desde un enfoque estratégico. Por tanto, la empresa debe tener una estrategia explícita, y posteriormente tratar de traducir la misión y la visión de la compañía en un número determinado de objetivos bien definidos y relacionados entre sí (de inducción de acciones, -también llamados objetivos causa- y de resultados, a los que también se conoce como objetivos efecto), medidos por indicadores cuidadosamente seleccionados y seguidos por personas responsables y concretas de la organización y cuya obtención debe contar con un tiempo prefijado -lo que normalmente se conoce como metas-.

Si la empresa supera las veinte personas el seguimiento debe realizarse con ayuda de un software que no tiene porque ser complicado y basta que permita un seguimiento amable de la gestión estratégica. El seguimiento cuando hablamos del Cuadro de Mando Integral es una cuestión de vital importancia.

5. En empresa de la dimensión de las que estamos hablando debe estar implicado en este proceso al menos el sesenta por ciento de las personas de la organización y recibir su remuneración variable por los resultados obtenidos y relacionados con sus responsabilidades dentro del Cuadro de Mando Integral.

Si estas cinco condiciones se dan y la empresa tiene su cuenta de explotación, por lo menos en el punto de equilibrio, se puede tener la seguridad de que en seis meses obtendrá beneficios y muy posiblemente resultados espectaculares, que justificarán plenamente el esfuerzo que ha significado la implantación de este modelo de gestión. Nuestra experiencia también nos dice que cuanto gestionada esté la empresa mayores serán los resultados conseguirá al aplicar el CMI.

El Cuadro de Mando Integral es un medio que permite estimular y sacar partido a muchos activos intangibles que las empresas tienen sin utilizar. Tiene la capacidad de combinar recursos y capacidades de personas infrautilizadas de la organización que al verse motivadas enriquecen la propuesta de valor con la consiguiente aceptación de los clientes que son los que en definitiva provocan la mejora de resultados económicos.

El BSC está verdaderamente implantado cuando la empresa se ha impregnado de la “cultura del uso de la nueva herramienta”. Los asesores han terminado su tarea de formación y facilitación de puesta en marcha del Proyecto de implantación de la Estrategia y los empleados de aquella empresa comienzan solos su tarea diaria de gestión basada en la Estrategia... la obtención de nuevos resultados que nos relatan los nuevos indicadores, el fortalecimiento del trabajo en equipo, el inicio de los procesos de retroalimentación, la comunicación más fluida entre diversos niveles de la empresa son síntomas de mejora que proporcionan una nueva cultura que perfecciona la gestión y sin duda encaminará la empresa hacia el éxito.

Por último, si la empresa está ganando dinero, o más dinero que antes y su gestión más ajustada es fácil que se planteé el crecimiento de la organización. Las pérdidas provocan reducciones y los beneficios expansión y en este estudio pretendemos enfocar el Cuadro de Mando Integral como un modelo de la generación de empleo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Siempre se ha dicho que la pyme está mal investigada, sobre todo en comparación con las empresas grandes. Esto ha debido a ser así en el pasado, pero creemos no refleja la realidad actual. La bibliografía sobre pymes está creciendo a un ritmo vertiginoso. La razón es que hay pymes por todas partes, países y regiones, lo que las hace objeto de análisis de muchos de los nuevos investigadores que no tienen empresas grandes que investigar. Así, uno puede aprender como se comportan las pymes en Madagascar, Finlandia, Escocia o Murcia. El problema es que toda la literatura está muy dispersa. Con internet, evidentemente, mucha de esa literatura se está haciendo accesible. Mucha de la información para este estudio y que no sean libros o artículos en revistas especializadas la hemos recogido de esta manera. Casi siempre los estudios son recientes, pero en muchos casos los autores se olvidan de fecharlos. Y luego tenemos el fenómeno de los cambios de dirección web que se realizan frecuentemente. Debido a esta razón no citamos la dirección en la que los hemos obtenido, pero con un buen buscador creemos que los interesados pueden hacerse con los mismos.

Ansoff, H.I.,

Corporate Strategy

(New York: McGraw-Hill, 1965)

Ansoff, H.I.

Corporate Strategy: An Analytic Approach To Business Policy For Growth And Expansion

(New York: McGraw-Hill, 1965)

Arthur Andersen

Cómo Mejorar la Gestión de una Pyme

Expansión (1991)

Barba Sánchez

La Decisión De Crear Una Empresa: Una Aplicación De La Teoría De Las Expectativas

Virginia: Universidad de Castilla-La Mancha

Baron, R. A. (1998)

Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People

Journal of Business Venturing Vol. 13, N° 4

Bracker, J. S.; Pearson, J. N.

The Impact Of Consultants On Small Firm Strategic Planning

Journal of Small Business Management, Vol. 23 (1985)

Brillois, Bertrand

Successful Start-ups & Key Success Factors. A study of the Fast Growing Firms

Estudio licenciatura Linköping University

Brooksbank, Roger, David A. Kirby, & Gillian Wright

Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain.

Small Business Economics, 4, 221-236. (1992)

Cagliano, R., Voss, C. and K. Blackmon

Small firms under microscope: International differences in production/operations management practices & performance

Paper presented in proceedings of EUROMA Annual Conference, Venice, Italy, June 7-8. (1999)

Caldarola, R.A.L.

Generating Competitive Advantage for the Small Business: The Incremental Strategis Response

Journal of Business and Entrepreneurship. Vol. 9 N° 1(1997)

Carlson, S.

Executive Behaviour, Stockholm: Strömbergs(1951)

Carson, David J.

The evolution of marketing in small firms

European Journal of Marketing, Vol. 19, Issue 5, 7-19. (1990)

Carter, N.M.; Stearns, T.M.; Reynolds, P.D.; Miller, B.A.

“New Venture Strategies: Theory Development With An Empirical Base”

Strategic Management Journal, Vol. 15, N.1, pp. 21-41. (1994)

Choran I.

The manager of a small company, Montreal: McGill University, Unpublished M.B.A. thesis. (1969)

Consejo Superior de Cámaras: La Creación de empresas en España

Davidsson, Per; Klofsten, Magnus

The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and Assist the Development of Young Firms

Journal of Small Business Management 2003 41(1) (2003)

Drucker, P.F.

The Practice of Management

New York: Harper & Row, 1974

EFQM, Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003) Conceptos Fundamentales de la Excelencia

Europea Union

The European Observatory for SMEs Sixth Report

European Union

Observatory of European SMEs 2002 / No. 1

Highlights from the 2001 Survey

Flodhammar, Ake; Songsong, Robert

Do Smes need Market(ing) Information?

JIBS Working Paper Series N° 1999-5(1999)

Floren, H; Tell, J.

School of Business and Engineering, Halmstad University College

Department for Project Management, Chalmers University of Technology What do owner-managers of small firms really do?

Frizelle, G. D. M., Institute for Manufacturing, University of Cambridge

Business Strategy: "Do SMEs face special problems?" Proceedings of The Fourth SMESME International Conference)

García Lillo, Francisco; Marco Lajara, Bartolomé

Influencia De La Estrategia Empresarial Sobre El Nivel De Éxito Y Los Resultados De Las Empresas De Nueva Creación En La Provincia De Alicante: Un Estudio Empírico

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante, España

García Olaverri, Carmen; Huerta Arribas, Emilio

Jerarquias Tradicionales O Sistemas Descentralizados: ¿Hacia Donde Avanza La Empresa Española?

Universidad Pública de Navarra

García Villaverde, P.M.; Sáez Martínez, J.; Barba Sánchez, V. (1999)  
Análisis del resultado de las empresas de nueva creación: influencia de la estrategia y el sector de actividad”  
Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, N. 3, pp. 109-126.

Gary Hamel y C. K. Prahalad  
Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow.  
(Boston Harvard Business School Press, 1994): 84, 100, 101

Gibb, A., and M. Scott  
Understanding Small Firms Growth  
Small Business Growth and Development. Ed. M. Scott, A. Gibb, J. Lewis, and T. Faulkner. London, England: Gower

Greenan, N. and D. Guellec  
Technological Innovation and Employment Reallocation  
OECD Working Paper, 1995.

Haake, K.  
Strategisches Verhalten in europäischen Klein- und Mittelunternehmen, Duncker und Humblot, St. Gallen. (1987)

Hall, G.  
Surviving and Prospering in the Small Firm Sector  
London, England Routledge. (1995)

Hanks, S.H., Watson, C.J., Jansen, E. & Chandler, G.N.  
Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations  
Entrepreneurship Theory and Practice, 1993, vol. 18, no. 2, pp. 5-29

Hazle A.C; Reid A.S.

La Pequeña y Mediana Empresa: Gestión de su Supervivencia  
Editorial Hispano Europea, Colección Esade, 1980

Henry Mintzberg,

Of Strategies, deliberate an emergent  
Strategy Manegement Journal, 1985

Henry Mintzberg

The Nature of Managerial Work  
New York: Harper & Row, 1973

Henry Minztberg, Bruce Ahlstrand y JosEph Lampel

Strategy Safari  
Nueva York: The Free Press, 1998

Hernández, Joan M.; Fontrodona, Jordi; Fontana, Isabel; Amat, Oriol (2000)

Las empresas gacela en Cataluña. Un estudio centrado en el trienio 1995-1997  
ECONOMÍA INDUSTRIAL N.º 334 / IV

Hofert C.W y D. Schendel

Strategy Formulation: Analitical Concepts  
St. Paul Minn.: West Publising, 1978

Hultman et alt.

Marketing Behaviour and Capabilities in some Swedish SMEs, Expanders as  
opposed to Non-expanders  
Swedish Foundation for Small Business Research, Örebro (1998)

Hunt, Richard E. & David C. Adams (1997)

Year one performance: the role of small business owners behavioral profiles in determining the initial success of the business

Journal of Business & Entrepreneurship, Vol. 9, no. 2, 9-20

James C. Collins y Jerry I. Porras

Building Your Company's Vision

Harvard Business Review, septiembre octubre de 1996

Jennings, P; Beaver, G (1997)

The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective, International Small Business Journal, 15 (2): 63-75

John P. Kotter,

Leading Change

(Boston: Harvard Business School Press, 1996)

Juul Andersen T (2000)

Strategic planning, autonomous actions and corporate performance,

Long Range Planning 33: 184-200

Kleinknecht et al.

Inside the black box of innovation

Strategic differences between smes

Klofsten, Magnus (1993)

The Business Platform: Entrepreneurship & Management, in the early stages of a firm's development

TII – European Association for the Transfer of Technologies, Innovation and Industrial Information, Luxembourg, Belgium

Koontz, H y otros

Elementos de la Administración Moderna

Bogotá: McGraw Hill (1974)

Kropfberger, D. (1986)

Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement,

Strategisches Management in Mittelbetrieben, Linz

Kueng, Peter; Wettstein, Thomas

Performance measurement systems – there is a long road ahead

Kurke, L B.; Aldrich, H E. (1983)

“Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. Management Science, 29, 975-984

Lado Cousté, N. (1997)

La tipología de estrategias de Miles y Snow (1978): un estudio aplicando una escala multi-ítem”

Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, N. 2, p. 33-43

Leitner, Karl-Heinz

Research Scientist, Department of Technology Policy Austrian Research Centers  
Seibersdorf

Beyond the hype: current trends in management and organisation theory and their  
relevance for SMEs

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J William Pteiffer

Planificación Estratégica Aplicada

McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Levitt, T.

“Marketing Myopia”

Harvard Business Review, Julio-agosto 1960

Levitt, T.

“The globalization of markets”

Harvard Business Review, Mayo-junio 1983

Levitt, T.

“Why business always loses”

Harvard Business Review, Marzo-abril 1968

Lyles M A, Baird I S, Orris J B, Kurato D F (1993)

Formalized planning in small business: Increasing strategic success

Journal of Small Business Management, 31 (2): 38-51

McMahon, Richard G.P, Head

Seeking An Empirical Development Taxonomy For Manufacturing Smes Using Data From Australia’s Business Longitudinal Survey

School of Commerce, The Flinders University of South Australia

Michael E. Porter,

“Strategy and the Internet”

Harvard Business Review, marzo 2001

Michael E. Porter,

“What is Strategy?”

Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1996

Michael E. Porter

Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance

New York: Free Press, 1985

Michael E. Porter

Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors

New York: Free Press, 1980

Michael E. Porter

Competition in global industries.

Harvard Business School Press, 1986

Michael Treacy y Fred Wieresma

The Discipline of Market Leaders (reading, MA: Perseu Books, 1995)

Michael, Stephen ; Storey, David ; Thomas, Howard (2002)

Discovery and Coordination in Strategic Management and Entrepreneurship, en Hitt et alt. Strategic\_Entrepreneurship Blackwell Publishing

Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978)

Organizational Strategy, Structure and Process

New York, NY.: McGraw-Hill

Mintzberg, H (1994)

The Fall and Rise of Strategic Planning

Harvard Business Review, January-February, 107-114

Mintzberg, H. (1973)

The Nature of Managerial Work

New York: Harper & Row

Mintzberg, H. / Waters, J. A: (1985)

Of strategies, deliberate and emergent

Strategic Management Journal, Vol.

Murdick, R

Sistemas de Información basados en computadoras

México: Editorial Diana

OECD, Small and Medium Enterprise Outlook, 2000 edition

Paul R. Niven

“El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso”

Publicado en castellano por: Ediciones Gestión 2000

Penrose, E. (1959)

The Theory of Growth of the Firm

Basil Blackwell, London

Perry, Stephen C. (2001)

The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.

\* Journal of Small Business Management 2001 39(3)

Pineda et al. (1998)

An Investigation of Factors Affecting the Information Search Activities of Small Business Managers

Journal of Small Business Management, Vol. 36 N° 1

Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990)

The Core Competence of the Corporation

Harvard Business Review, May-June, 79-91

Prahalad, C.K. and Hamel, G.

“The core competences of the corporation”

Harvard Business Review (mayo-junio 1990)

Quinn, J. Richard  
Strategies for change: Logical Incrementalism  
D. Irwin, Homewood. (1980)

Quinn, J.B.  
Strategies for Change  
Logical incrementalisme  
(Homewood, IL: Irvin, 1980)

R. Charan y G. Colven  
Why CEOs Fail  
Fortune 21 de junio de 1999

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
"Having trouble with your Strategy?"  
2000 septiembre - octubre

Robert S. Kaplan y David Norton  
Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar la estrategia

Cortés, H. (1998). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa  
Gerencia Efectiva. Caracas: HCZ Consulting. Jiménez C.,W. (1982). México: FCE

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
"CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)"  
Publicado en castellano por: Ediciones Gestión 2000

Robert S. Kaplan y David P. Norton  
"The balanced Scorecard- Measures that Drive Performance"  
Harvard Business Review, enero-febrero 1992

Robert S. Kaplan y David P. Norton

“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”

Harvard Business School

Robert S. Kaplan y David P. Norton

“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”

Harvard Business Review, enero-febrero 1996

Ruiz Mercader, Josefa; Martínez León, Inocencia; Ruiz Santos, Candelaria;  
CONOCIMIENTO EXPLÍCITO EN PYMES XI Congreso Nacional de ACEDE

Sarasvathy, Saras (2001)

What makes entrepreneurs entrepreneurial? For submission to Harvard Business Review

Schwenk, C.R., and Shrader, C.B. (1993)

Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: A meta-analysis

Entrepreneurship Theory and Practice, 17(3)

Stoner, J y otros

Administración

México: Prentice - Hall Interamericana (1996)

Teece, D. / Pisano G. / Shuen, A. (1990)

Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy

CCC Working Paper No. 90-8, University of Berkeley, Berkeley

Terry G. y Franklin S (1987)

Principios de Administración

México: CECSA

Veciana, J.M. (1999)

“Creación de empresas como programa de investigación científica”

Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 8 (3): 11-36

Vossen, R.W. (1998)

Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. *International Small Business Journal*, 16, 3:88-94

West, A (2003)

A Business Plan, *Financial Times Management*

Wison, Peter; Bates, Sue (2003)

The Essential Guide to Managing Small Business Growth, Wiley

Ylinenpää, Hakan; Lassinantti, Lars

Academia Facing Small Business Reality – A Study From The Perspective Of University Trainees

Paper to be presented at 15th Nordic Conference on Business Studies, Helsinki, Finland, August 19-21

## **ANEXOS**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Estudio sobre prácticas de gestión de Pymes .....                                | 289 |
| Descripción del estudio .....   | 289 |
| 2. Resultados y Evaluación.....   | 292 |
| Las pymes y su estrategia en España. Un estudio .....                               | 292 |
| 3. Identificación de Principales Fortalezas y Debilidades .....                     | 307 |
| 4. Evaluación del Entorno .....   | 308 |
| 5. Evaluación de la Planificación Estratégica Actual .....                          | 309 |
| 6. Ciclo de Vida del Producto/Servicio -Análisis de Líneas de Negocio-.....         | 310 |
| 7. Análisis de los datos contables -Cuestionario- .....                             | 311 |
| 8. Análisis de Mercado / Segmento - Cuestionario-.....                              | 313 |
| 9. Análisis de Consumidores, usuarios o clientes -Cuestionario-.....                | 314 |
| 10. Análisis “ABC” de los clientes -Cuestionario-.....                              | 315 |
| 11. Distribución de los productos /servicios en función de la matriz BCG.....       | 316 |
| Matriz BCG (continuación).....  | 317 |
| 12. Análisis de importancia del producto .....                                      | 318 |
| 13. Análisis comparativo de la competencia .....                                    | 319 |
| 14. Análisis comparativo del aporte de los productos .....                          | 320 |
| 15. Análisis de Informática de la Empresa -Cuestionario- .....                      | 321 |
| 16. Definición de Perfiles dentro de la Aplicación Informática –Cuestionario- ..... | 322 |
| 17. Recopilación de información de indicadores –Cuestionario- .....                 | 323 |
| 18. Matriz FODA.....  | 324 |
| 19. Proceso de Planificación.....   | 325 |
| 20. Plantilla para desarrollo de objetivos.....                                     | 326 |
| 21. Plantilla para desarrollo de indicadores .....                                  | 327 |
| 22. Ejemplo de Formato para documentación .....                                     | 328 |

## 1. Estudio sobre prácticas de gestión de Pymes

### *Descripción del estudio*

Recogemos en el siguiente epígrafe los resultados de un estudio realizado en Junio de 2003 sobre prácticas de gestión de Pymes. Se realizaron 100 entrevistas telefónicas a Gerentes o Directores Financieros de Pymes industriales de 50-250 trabajadores escogidas de manera aleatoria. El perfil de las empresas entrevistadas es el que aparece en los cuadros siguientes.

### *Perfil de empresas entrevistadas*

|       |                      | TOTAL | FACTURACIÓN                  |                                |                             |        | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |        |        |
|-------|----------------------|-------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|--------|
|       |                      |       | Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC  | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC  |        |
| TOTAL | CASTILLA Y LEÓN      |       | 12                           | 3                              | 2                           | 5      | 2               | 8                 | 3               |        | 1      |
|       |                      | Ver%  | 12,0%                        | 14,3%                          | 8,0%                        | 11,1%  | 22,2%           | 12,1%             | 12,0%           |        | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 25,0%                          | 16,7%                       | 41,7%  | 16,7%           | 66,7%             | 25,0%           |        | 8,3%   |
|       | CATALUÑA             |       | 27                           | 7                              | 6                           | 13     | 1               | 19                | 8               |        |        |
|       |                      | Ver%  | 27,0%                        | 33,3%                          | 24,0%                       | 28,9%  | 11,1%           | 28,8%             | 32,0%           |        |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 25,9%                          | 22,2%                       | 48,1%  | 3,7%            | 70,4%             | 29,6%           |        |        |
|       | COMUNIDAD VALENCIANA |       | 21                           | 3                              | 4                           | 12     | 2               | 14                | 5               | 2      |        |
|       |                      | Ver%  | 21,0%                        | 14,3%                          | 16,0%                       | 26,7%  | 22,2%           | 21,2%             | 20,0%           | 33,3%  |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 14,3%                          | 19,0%                       | 57,1%  | 9,5%            | 66,7%             | 23,8%           | 9,5%   |        |
|       | MADRID               |       | 10                           | 1                              | 1                           | 6      | 2               | 5                 | 3               | 2      |        |
|       |                      | Ver%  | 10,0%                        | 4,8%                           | 4,0%                        | 13,3%  | 22,2%           | 7,6%              | 12,0%           | 33,3%  |        |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 10,0%                          | 10,0%                       | 60,0%  | 20,0%           | 50,0%             | 30,0%           | 20,0%  |        |
|       | PAIS VASCO           |       | 18                           | 5                              | 7                           | 6      |                 | 13                | 3               | 1      | 1      |
|       |                      | Ver%  | 18,0%                        | 23,8%                          | 28,0%                       | 13,3%  |                 | 19,7%             | 12,0%           | 16,7%  | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 27,8%                          | 38,9%                       | 33,3%  |                 | 72,2%             | 16,7%           | 5,6%   | 5,6%   |
|       | RESTO                |       | 12                           | 2                              | 5                           | 3      | 2               | 7                 | 3               | 1      | 1      |
|       |                      | Ver%  | 12,0%                        | 9,5%                           | 20,0%                       | 6,7%   | 22,2%           | 10,6%             | 12,0%           | 16,7%  | 33,3%  |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 16,7%                          | 41,7%                       | 25,0%  | 16,7%           | 58,3%             | 25,0%           | 8,3%   | 8,3%   |
|       | TOTAL                |       | 100                          | 21                             | 25                          | 45     | 9               | 66                | 25              | 6      | 3      |
|       |                      | Ver%  | 100,0%                       | 100,0%                         | 100,0%                      | 100,0% | 100,0%          | 100,0%            | 100,0%          | 100,0% | 100,0% |
|       |                      | Hor%  | 100,0%                       | 21,0%                          | 25,0%                       | 45,0%  | 9,0%            | 66,0%             | 25,0%           | 6,0%   | 3,0%   |

El objetivo del estudio es básicamente descriptivo de la situación actual en lo referente a ciertas prácticas seguidas por las pymes españolas y que son de interés para lo que se pretende en todo este documento. De especial interés ha sido calibrar las respuestas dadas por las empresas españolas con las respuestas aportadas en estudios realizados en otros países y que ya hemos comentado en parte. Las similitudes que en el comportamiento general de las pymes se observan en todo el mundo proporcionan una buena base en la que justificar una Teoría General de la Pyme, con ciertas garantías de que el conocimiento disperso que sobre pymes se está obteniendo en todo el mundo pueda tener aplicación general.

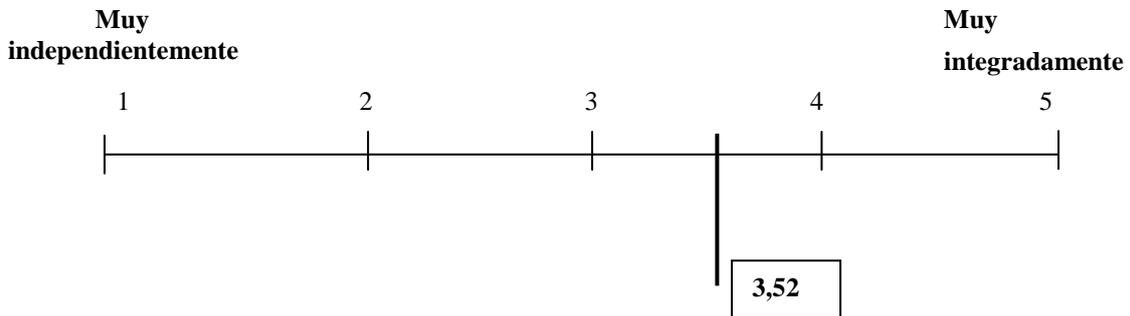
El estudio, creemos, aporta información sobre la necesidad, predisposición, factibilidad y capacidad de implantar en las pymes españolas sistemas de gestión estratégica más desarrollados.

|       |                                | TOTAL  | SECTOR                 |        |                       |  |        |         |   |  |   |  |                                     |   |   |        |
|-------|--------------------------------|--------|------------------------|--------|-----------------------|--|--------|---------|---|--|---|--|-------------------------------------|---|---|--------|
|       |                                |        | Alimentación y bebidas | Textil | Confección, peletería | Madera, corcho, excepto muebles; cestería y espartería | Papel  | Química | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | Fabricación de productos metálicos, exc. maquinaria y equipo | Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos | Fabricación de maquinaria y material eléctrico | Fabricación de material electrónico | Fabricación equipo e instrumentos precisión | Fabricación otro material de transporte |        |
|       | Menos de 6 millones de euros   |        | 21                     | 2      | 6                     |  | 1      | 2       |   | 1  | 6   | 1  | 1                                   | 1   |   |        |
|       |                                | Ver%   | 21,0%                  | 16,7%  | 33,3%                 |  | 50,0%  | 22,2%   |   | 9,1%   | 37,5%   | 50,0%  | 8,3%                                | 16,7%                                       |   |        |
|       |                                | Hor%   | 100,0%                 | 9,5%   | 28,6%                 |  | 4,8%   | 9,5%    |   | 4,8%   | 28,6%   | 4,8%   | 4,8%                                | 4,8%  |   |        |
|       | Entre 6 y 10 millones de euros |        | 25                     | 5      | 5                     | 1  |        | 1       | 3   | 3  | 3   |  | 4                                   |   |   |        |
|       |                                | Ver%   | 25,0%                  | 41,7%  | 27,8%                 | 100,0%   |        | 11,1%   | 33,3%   | 27,3%  | 18,8%   |  | 33,3%                               |   |   |        |
|       |                                | Hor%   | 100,0%                 | 20,0%  | 20,0%                 | 4,0%   |        | 4,0%    | 12,0%   | 12,0%  | 12,0%   |  | 16,0%                               |   |   |        |
|       | Más de 10 millones de euros    |        | 45                     | 3      | 5                     |  |        | 6       | 6   | 6  | 6   | 1  | 7                                   | 4   |   | 1      |
|       |                                | Ver%   | 45,0%                  | 25,0%  | 27,8%                 |  |        | 66,7%   | 66,7%   | 54,5%  | 37,5%   | 50,0%  | 58,3%                               | 66,7%                                       |   | 100,0% |
|       |                                | Hor%   | 100,0%                 | 6,7%   | 11,1%                 |  |        | 13,3%   | 13,3%   | 13,3%  | 13,3%   | 2,2%   | 15,6%                               | 8,9%  |   | 2,2%   |
| NS/NC |                                | 9      | 2                      | 2      |                       | 1  |        |         | 1   | 1  |   |  | 1                                   | 1   |   |        |
|       | Ver%                           | 9,0%   | 16,7%                  | 11,1%  |                       | 50,0%  |        |         | 9,1%  | 6,3%   |   |  | 16,7%                               | 100,0%                                      |   |        |
|       | Hor%                           | 100,0% | 22,2%                  | 22,2%  |                       | 11,1%  |        |         | 11,1%   | 11,1%  |   |  | 11,1%                               | 11,1%                                       |   |        |
| TOTAL |                                | 100    | 12                     | 18     | 1                     | 2  | 9      | 9       | 11  | 16   | 2   | 12   | 6                                   | 1   | 1                                       |        |
|       | Ver%                           | 100,0% | 100,0%                 | 100,0% | 100,0%                | 100,0%   | 100,0% | 100,0%  | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%                              | 100,0%                                      | 100,0%                                  |        |
|       | Hor%                           | 100,0% | 12,0%                  | 18,0%  | 1,0%                  | 2,0%   | 9,0%   | 9,0%    | 11,0%   | 16,0%  | 2,0%  | 12,0%  | 6,0%                                | 1,0%  | 1,0%                                    |        |

**2. Resultados y Evaluación**

*Las pymes y su estrategia en España. Un estudio*

**1. Podría valorar el nivel de independencia con que realizan el trabajo los diversos departamentos de su empresa, en una escala de 1 a 5**

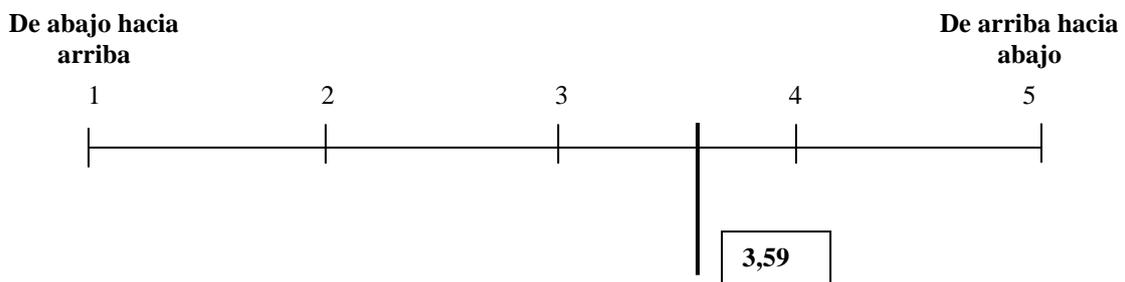


Las pymes españolas consideran que el trabajo de los diversos departamentos se realiza bastante integradamente. Las respuestas de cuán es así según el tamaño de empresa están de acuerdo con lo que podíamos esperar. Las pymes más grandes realizan sus actividades con más independencia entre los diversos departamentos, como indica la siguiente tabla. Normalmente esto se explica por la mayor especialización funcional que existe en empresas más grandes, pero es difícil actualmente hacer una valoración de la conveniencia a no, o grado necesario de integración o independencia que una empresa debe fomentar. Este es un fenómeno mundial. A las respuestas a esta pregunta en diversos países, aunque a veces difíciles de interpretar, los resultados que se obtienen son similares. Somos muy normales.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 3,86                         | 3,48                           | 3,36                        | 3,56  | 3,46            | 3,68              | 3,50            | 3,33  |

Para el objetivo de este estudio que, básicamente consiste en identificar las prácticas empresariales de las pymes españolas que tengan incidencia en la gestión de la misma – sobre todo en los aspectos de formulación estratégica de la pyme- explorando posibilidades de mejora viables según prácticas recomendadas, la respuesta a esta pregunta resuelve algunos temas primarios. En general, las nuevas prácticas recomendadas hacen hincapié en la labor en equipo, las interrelaciones y el que todos tengan y compartan una idea clara de la estrategia empresarial. Trabajadores acostumbrados a frecuentes interrelaciones realizarán lo anterior con más facilidad. Esta es una ventaja importante para las pymes y que se ha reiterado siempre como característica positiva. Apoyadas en nuevos instrumentos y herramientas que potencien esta característica, creemos que esta ventaja sobre empresas más grandes se agrandará.

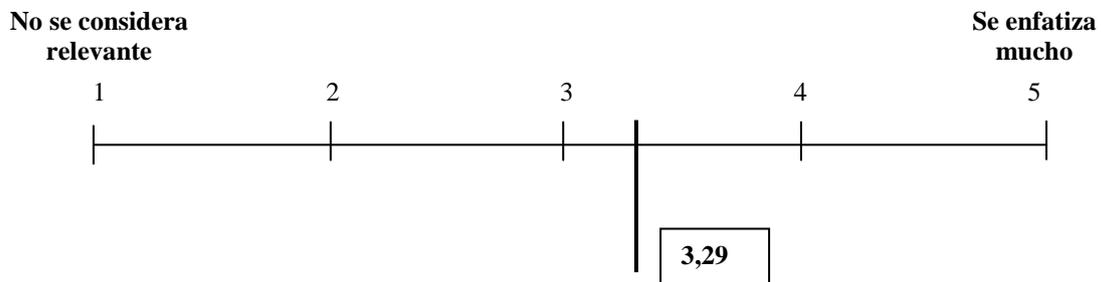
**2. En la misma escala, valore cómo se desarrolla en su empresa el flujo de nuevas ideas**



Nada sorprendente aquí tampoco. La mayoría de las nuevas ideas en una pyme de desarrollan de arriba abajo, iniciadas por el propietario-gerente y/o pequeño equipo directivo. Cuanto más pequeña sea le empresa más es esto así.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 4,00                         | 3,67                           | 3,43                        | 3,22  |

### 3. ¿Cuánto enfatizan en su empresa el que las estrategias de negocio se comuniquen a todos los empleados?

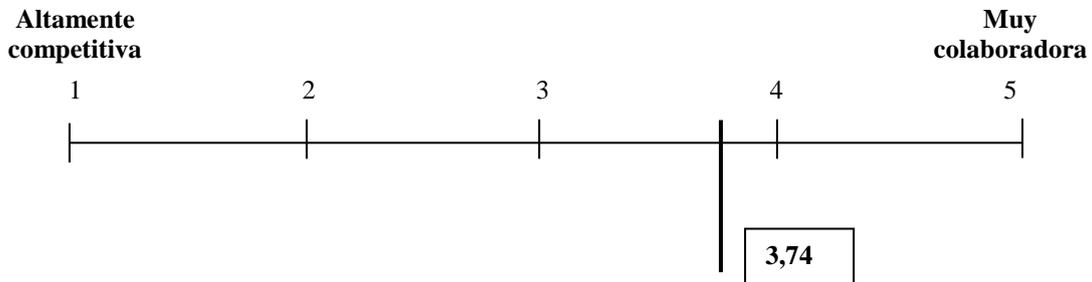


Es más que 3, puntuación media, pero no mucho más. Además se ve que tanto las empresas más antiguas como las más nuevas puntúan más bajo. Las empresas creadas entre 1980 y 1990 son las que más inciden en la importancia de comunicar las estrategias a todos los empleados. Ya veremos que las empresas con este perfil demográfico tienen peculiaridades que se observan generalmente en muchos países.

| AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 3,06            | 3,96              | 2,83            | 4,00  |

La impresión que uno obtiene es que en España se hace menos énfasis en este punto (poca diferencia) que en otros países. La hipótesis es que una mejor comunicación de la estrategia es positiva para la mejora del rendimiento empresarial. Las empresas que implanten sistemas que perfeccionen este punto deberían mejorar.

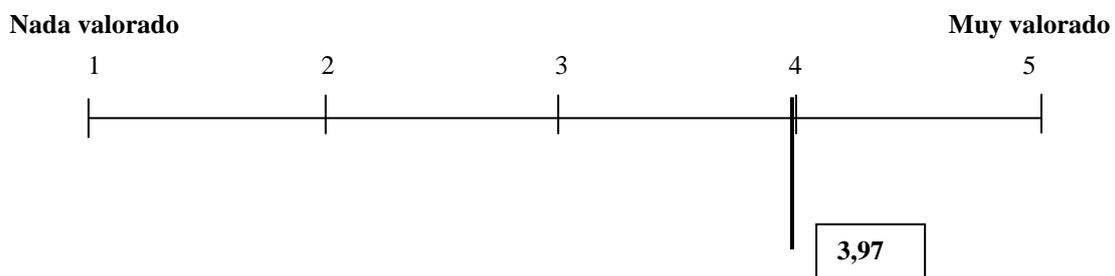
**4. ¿Diría Vd. que la relación laboral entre los empleados de su empresa es "altamente competitiva" o, por el contrario "muy colaboradora"**



En las pymes más grandes la actividad es menos colaboradora. En general, puede apreciarse que el nivel de colaboración de los empleados en las pymes españolas es razonablemente bueno. En el resto de las pymes del mundo también.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 4,00                         | 3,72                           | 3,60                        | 3,89  |

**5. ¿Podría calificar cuán valorado es el capital humano en su empresa en comparación con los equipos y la tecnología?**



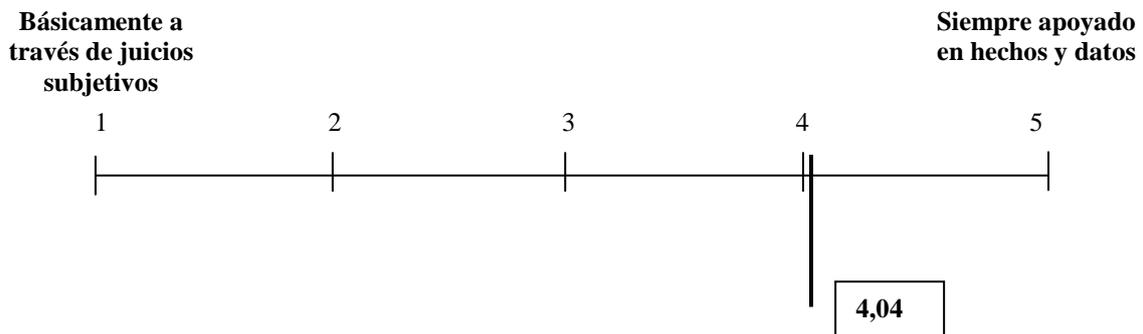
Pregunta muy dada a respuestas altísimas en todo el mundo. Forma parte de la retórica gerencial, cuyos miembros son los que suelen responder a estos

cuestionarios. Cuando la misma pregunta se realiza al resto de los empleados las respuestas suelen ser otras.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 4,24                         | 3,96                           | 3,73                        | 4,56  |

En cualquier caso, está bien. Muchos de los nuevos sistemas a implantar en un futuro cercano en las pymes hacen hincapié en una gestión más profesional del capital humano y otros intangibles. Si los gerentes consideran que es importante – como lo hacen- será más fácil que vayan desarrollando mejoras en estas áreas.

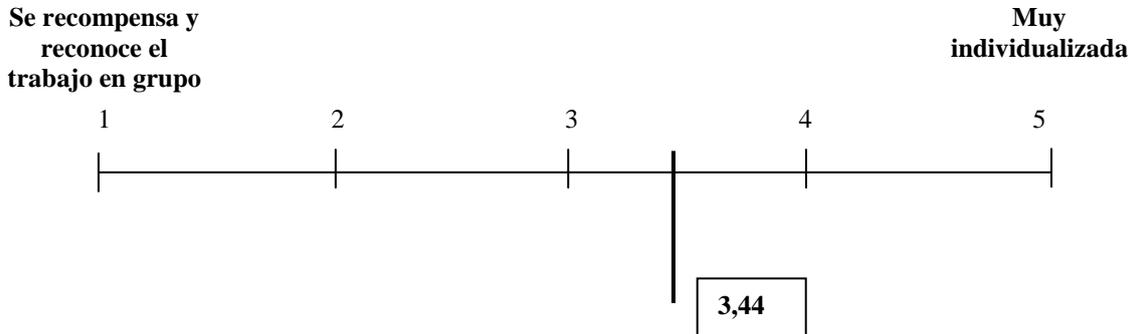
## 6. ¿Cómo miden el rendimiento de sus empleados?



Parece que las pymes españolas son un modelo de aplicación científica en el área de la medición del rendimiento de los empleados. Cuanto más pequeñas, mejor. ¡Sorprendente! En el resto del mundo –grosso modo- sacarían 3,30

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 4,48                         | 4,16                           | 3,71                        | 4,33  |

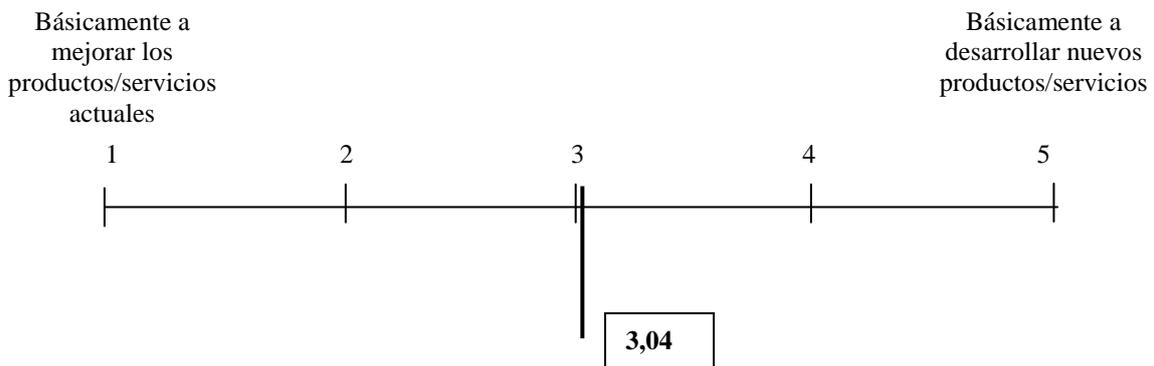
**7. ¿Cómo es su política de reconocimiento y recompensa?**



Las respuestas van en la tendencia de confirmar el escaso uso que se hace en España de recompensas por resultados de actividades de grupo o a nivel empresarial, pero muy en línea con lo que se observa por el mundo, incluso en países que, supuestamente colectivistas, tendrían que puntuar más bajo.

| AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 3,21            | 4,12              | 3,17            | 3,33  |

**8. ¿Podría calificar cómo se asignan los recursos en su empresa?**

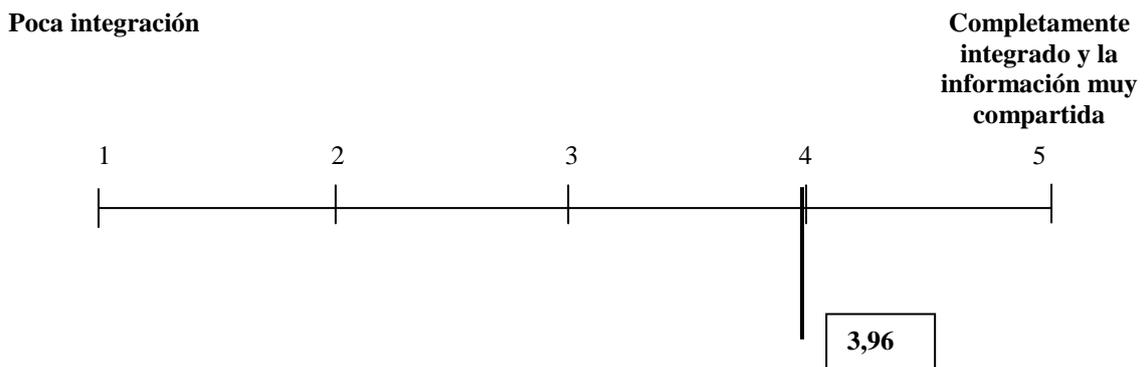


Un paradigma de equilibrio, la pyme española a la hora de asignar recursos entre lo que tienen entre manos y nuevas actividades. Un poco más innovadora la pyme más

pequeña; como si las pymes más grandes, más establecidas, quizás con unos mercados más estables adoptaran un comportamiento más prudente incremental. El resto del mundo hace, más o menos, lo mismo.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 3,38                         | 3,16                           | 2,87                        | 2,71  |

**9. En qué grado la información de la empresa está gestionada y compartida por un sistema centralizado de información**



Un poco sorprendente la confianza que demuestran los empresarios pyme al responder a esta pregunta si no fuera porque en otras encuestas vienen diciendo más o menos lo mismo. Parece como si incluso pudiera escribirse con las respuestas una historia de la evolución de sus sistemas centralizados de gestión, etc. Las pymes pequeñas tendrían sistemas de gestión no muy sofisticados, pero centralizados y compartidos; según se hacen más grandes pasarían por una etapa más confusa, que se soluciona cuando la empresa es más grande y se ponen los medios para resolver esto. O algo así.

Prácticamente todos los sistemas normativos de gestión para pymes que hemos estudiado recalcan la importancia de tienen que ser centralizados y compartidos por

todos (lo de centralizados suele crear alguna confusión semántica, pero nadie discute que la dirección tiene que tener toda la información relevante juntita, accesible y al día). No parece que las pymes españolas tengan ningún problema por falta de práctica de implantar sistemas de estas características. A menor escala, quizás, ya lo hacen. Están mentalizados.

**10. ¿Existe una formulación clara y escrita de las líneas estratégicas de su empresa?**



Ya hemos visto en este estudio que la formalización en los procesos de planificación estratégica ha cambiado mucho en las pymes del mundo en los últimos 20 años. Esta es una muestra más de ello. Las pymes españolas objeto de este estudio alcanzan niveles altos de formalización de sus planes, lo que concuerda con lo que hemos observado en el trato directo con ellas.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC |
| 4,19                         | 3,68                           | 4,04                        | 3,78  |

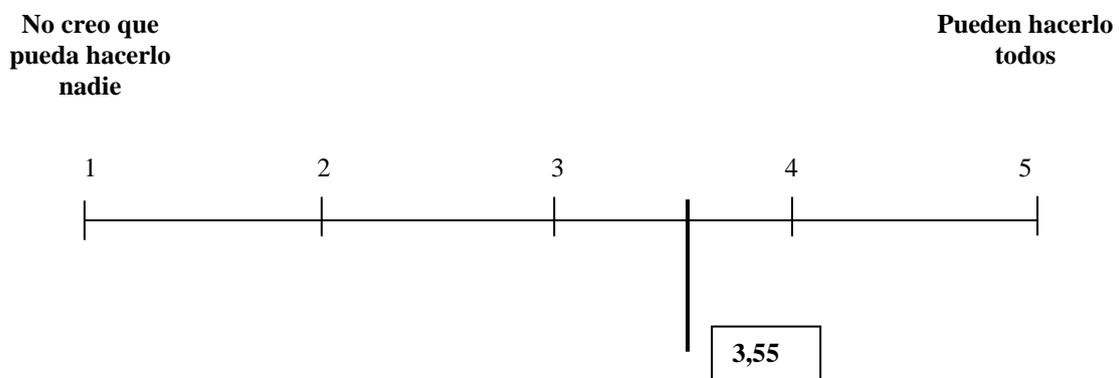
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | Antes de 1980 | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| 3,95                         | 3,76                           | 3,41                        | 3,49          | 3,92              | 3,50            |

Lo que sorprende un poco es que sean las pymes más pequeñas del estudio las que lo hagan más, al revés de lo que suele encontrarse en otros estudios sobre pymes españolas y lo que se observa en otros países.

Que las empresas más antiguas formalicen menos la estrategia es algo que se ha detectado en otros muchos estudios.

Queda sin resolver el nivel de sofisticación estratégica que despliegan.

**11. ¿Cada uno de los miembros de su equipo de gestión puede plasmar dicha formulación en dos o tres párrafos, sin consultarle a Vd. y sin que se consulten unos a otros?**



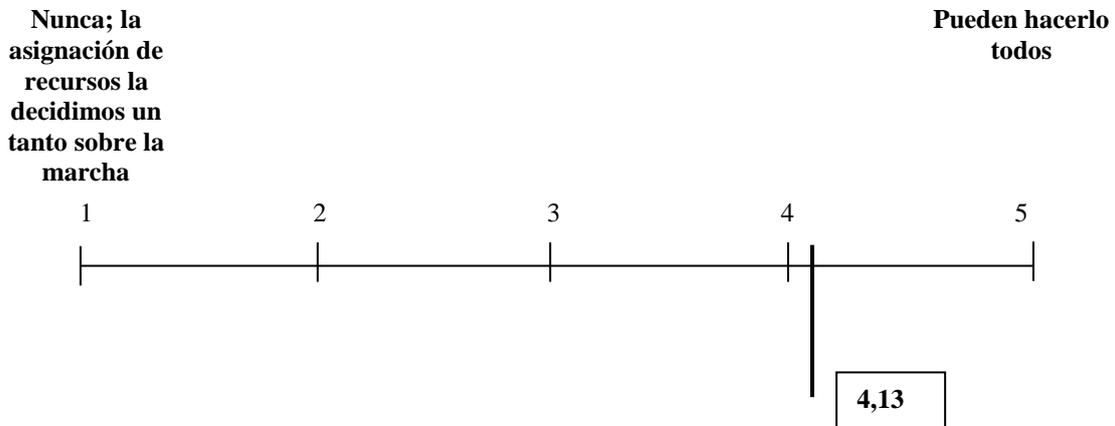
Se puede apreciar que entre los miembros de los equipos de gestión las pymes españolas existe falta de claridad sobre las líneas básicas estratégicas de la empresa. Aunque la puntuación media no es baja, lo que indica cierta coherencia general, la sensación que queda es la de un grupo de personas que no lo tienen del todo claro.

| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| 4,06                         | 3,50                           | 3,41                        |

Esto es más acusado en las empresas más grandes, lo que por una parte era de esperar: son empresas en las que un grupo mayor de personas tiene más dificultades en aunar puntos de vista. Por otra parte, ya hemos visto que este tipo de empresas más grandes suelen dedicar más esfuerzo en realizar planteamientos formales de la estrategia lo que debería redundar en mayor conocimiento de la estrategia o concordancia de criterio.

Preguntas 12 y 13 sólo para los que han respondido 3 o más a la pregunta 11.

### 12. ¿Utiliza esa formulación para decidir sobre la dotación de recursos?



Las respuestas indican un alto grado de coherencia entre la estrategia formulada y la dotación de recursos que lógicamente debe derivarse de la misma. Esta suele ser una ventaja de las pymes. Las empresas grandes aquí suelen puntuar más bajo, en lo que es un fenómeno mundial generalizado.

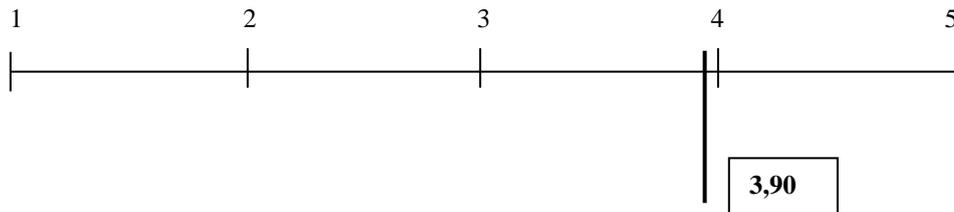
| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 4,33                         | 4,22                           | 3,93                        | 4,50  | 3,95            | 4,56              | 3,67            | 5,00  |

Muy alta la puntuación de las empresas creadas en la década de los 80. Estas empresas en los datos que venimos observando reflejan variación respecto al resto en varias variables.

### 13. ¿Utiliza esa formulación para decidir sobre oportunidades a explotar?

Nunca; las oportunidades se valoran en su momento con otros criterios

Siempre

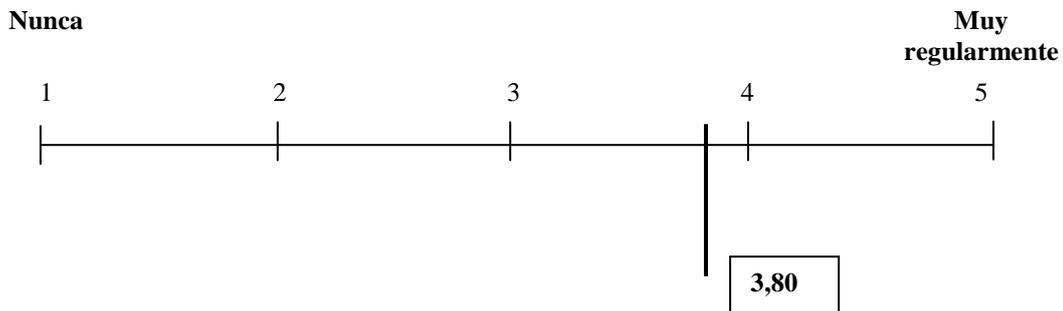


Una cierta perseverancia estratégica (intención estratégica) parece derivarse de las respuestas a esta pregunta, aunque qué es lo que entienden en esta pregunta los empresarios españoles no es fácil de precisar. De acuerdo sobre las ideas que se han desarrollado sobre las pymes, deberían haber puntuado más bajo. Las pymes desarrollan (a su manera –cual es esta manera ya lo hemos visto) su estrategia, pero esta no les ata mucho cuando enfocan nuevas oportunidades a explotar. Esta es la tesis oficial. Flexibilidad estratégica, podríamos decir.

Las empresas de nuestra muestra no parecen seguir este patrón. Las nuevas oportunidades las buscan claramente en las áreas demarcadas por su estrategia.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 4,33                         | 3,89                           | 3,67                        | 4,00  | 3,70            | 4,39              | 3,33            | 5,00  |

**14. ¿Alguna vez se reúne Vd. con su equipo de gestión con el objeto de llegar a un consenso sobre la dirección futura de la empresa?**



Respuesta coherente con lo que uno observa. Los grupos (pequeños) de gestión de las pymes similares a las de este estudio se reúnen con frecuencia para discutir estos temas.

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 4,14                         | 3,76                           | 3,66                        | 3,78  | 3,72            | 4,00              | 3,67            | 4,00  |

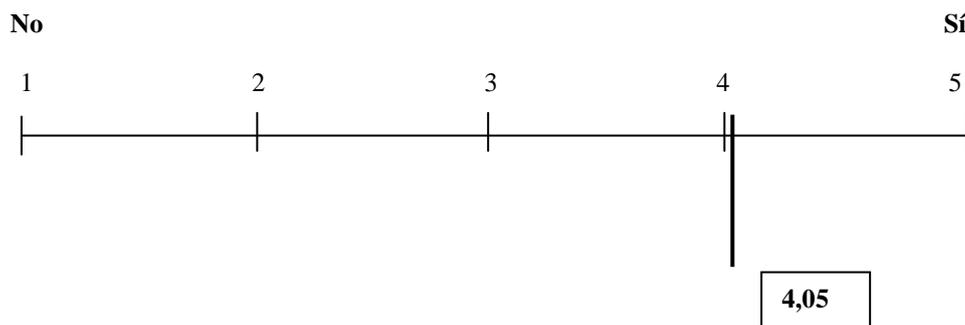
**15. Posee y practica un proceso formal de pensamiento estratégico consensuado con su equipo de dirección (p. Ej.: enfrentarse a la competencia, implementando y controlándolas medidas/acciones adecuadas...)**

Sí 87 No 12 NS/NC 1

En las reuniones que comentábamos en la pregunta anterior descubrimos que el proceso de pensamiento adoptado es bastante formal. Difícil interpretar lo que se

entiende por formal (para los empresarios y para los investigadores). De acuerdo con la teoría normativa que hemos analizado, un proceso formal es el que hace uso de herramientas de análisis estratégico de cierta sofisticación. Ya hemos visto el uso que hacen las pymes de esto: bastante limitado. En cualquier caso creemos que la respuesta aclara algo; las pymes españolas no demuestran aversión al uso de las recomendaciones de la teoría normativa sobre formulación estratégica. Puestas a preferir, y de estar a su alcance, las utilizarán con facilidad. Si alguien les enseña, o echan mano de un buen método de análisis para reordenar la amplitud de la gama de productos (p. Ej.) lo utilizarán sin problemas.

**16. ¿En qué grado siente o entiende que su organización va hacia una clara dirección?**



No muy desorientadas las pymes españolas de este estudio. La gente suele dar respuestas

| FACTURACIÓN                  |                                |                             |       | AÑO DE CREACIÓN |                   |                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|
| Menos de 6 millones de euros | Entre 6 y 10 millones de euros | Más de 10 millones de euros | NS/NC | Antes de 1980   | Entre 1980 y 1990 | Después de 1991 | NS/NC |
| 4,14                         | 3,92                           | 4,07                        | 4,11  | 3,92            | 4,28              | 4,33            | 4,33  |

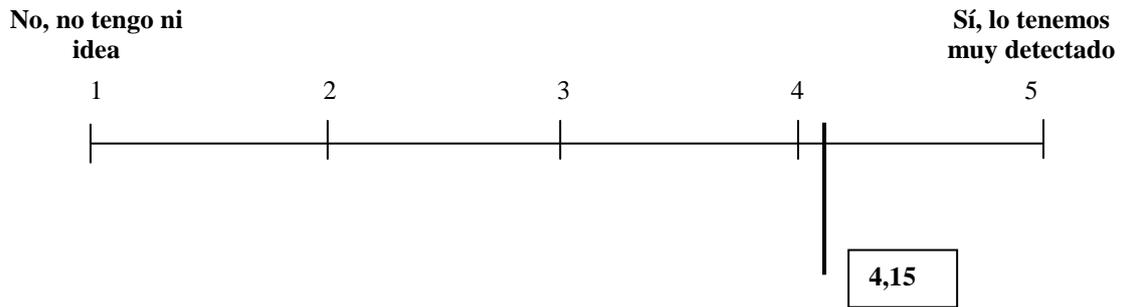
**17. ¿En su organización normalmente hay un proceso crítico operativo?**

Sí 60  
No 29  
NS/NC 11

Esta y las siguientes dos preguntas tenían por objeto iluminar la actitud de las empresas en aspectos relacionados con la medición del rendimiento; qué actitud adoptan.

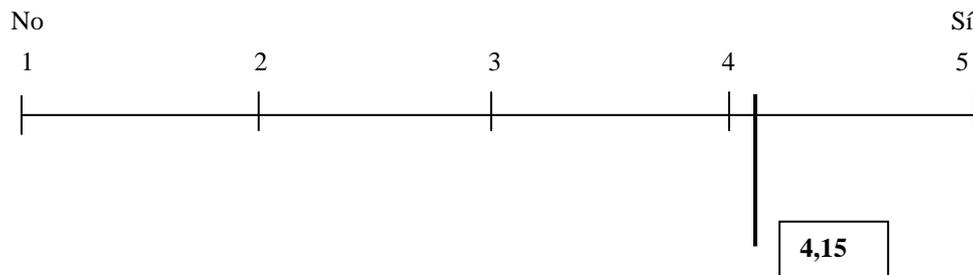
Sólo para aquéllos que han respondido Sí a la pregunta 17.

**18. ¿Sabe Vd. cuál es ese proceso crítico operativo?**



Preguntas 19 y 20 para aquéllos que hayan respondido 3 o más a la pregunta 18.

**19. ¿Tiene algún indicador que le indique que tal va desarrollándose en el anterior proceso?**



## 20. Ejemplos de indicador

### 21. ¿Dispone su empresa de una declaración escrita de misión?

Sí 42 No 51 NS/NC 7

### 22. ¿Ha usado la empresa los servicios externos de consultores o expertos (aparte de los servicios que normalmente utiliza)

Sí 79

No 21

Pregunta 23 para los que hayan respondido sí a la pregunta 22 anterior.

### 23. ¿En cuáles de las siguientes áreas que cito?

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| Consultoría de alta dirección | 45,6% |
| Organización de la producción | 51,9% |
| Marketing                     | 38,0% |
| Calidad y medio ambiente      | 65,8% |
| Personal                      | 43,0% |
| Otros                         | 11,4% |

Las pymes españolas están empezando a hacer uso de consultores externos y expertos de una manera acusada. Es un poco el fenómeno general que se observa en todo el mundo. La pyme, en el pasado, siempre ha sido muy reacia a la contratación de estos servicios. De los anteriores servicios podemos destacar que la pyme española utiliza el asesoramiento en marketing menos que el resto de las pymes de otros países avanzados y más el asesoramiento en organización de la producción.

### 3. Identificación de Principales Fortalezas y Debilidades

| <b>Identificación de Principales Fortalezas y Debilidades</b>  |            |             |
|--|------------|-------------|
| Aspectos   | Fortalezas | Debilidades |
| <b>Organización</b><br>(Jerarquía, toma de decisiones, participación, apoyo, orientación al logro)   |            |             |
| <b>Cultura</b><br>(adaptación a los cambios, proactiva, responsabilidad, innovación...)              |            |             |
| <b>Clima laboral</b><br>(lealtad, competencia, instalaciones adecuadas, comunicación )               |            |             |
| <b>Recursos Humanos</b><br>(capacitación, remuneración, fidelización, identificación, satisfacción.) |            |             |
| <b>Procesos</b><br>(precisión, eficiencia, actualización, documentación, calidad, automatización...) |            |             |
| <b>Tecnología</b><br>(mantenimiento, capacidad, renovación de equipos..)                             |            |             |
| <b>Sistemas de información</b><br>(calidad, tiempo de respuesta, cobertura, seguridad de datos...)   |            |             |

Fuente: Instituto de Estrategia

**4. Evaluación del Entorno**

| <b>Evaluación del Entorno</b> |                    |                    |                     |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| <b>Aspecto</b>                | <b>Descripción</b> | <b>Importancia</b> | <b>Probabilidad</b> |
| <b>Competencia</b>            |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
| <b>Industrial</b>             |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
| <b>Económico</b>              |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
| <b>Tecnológico</b>            |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
| <b>Político</b>               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
| <b>Social</b>                 |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |
|                               |                    |                    |                     |

*A = alta, M = media, B = baja*

Fuente: Instituto de Estrategia

**5. Evaluación de la Planificación Estratégica Actual**

|   |
|---|
| Evaluación de la Planificación Estratégica Actual                                     |
| 1. Mencione las principales estrategias y su situación actual                         |
| Estrategia 1: _____<br>_____<br>_____<br>_____  |
| Estrategia 2: _____<br>_____<br>_____<br>_____  |
| 2. Qué áreas participaron:  |
| <b>Especifique</b> _____<br>_____   |
| 3. El plan es conocido por todo el personal   |
| Especifique: _____<br>_____   |
| 4. que tipo de seguimiento se efectúa (reuniones, reportes..):                        |
| Especifique: _____<br>_____   |
| 5. Cuáles han sido los principales cambios y logros obtenidos con esta planificación: |
| Especifique: _____<br>_____<br>_____<br>_____   |

**6. Ciclo de Vida del Producto/Servicio -Análisis de Líneas de Negocio-**

|  |                |
|--|----------------|
| Ciclo de Vida del Producto/Servicio  |                |
| Análisis de Líneas de Negocio  |                |
| Línea de Negocio: _____  |                |
| Según los resultados del análisis histórico de la información de ventas, clientes atendidos etc. Esta línea de negocio se encuentra en la siguiente etapa del ciclo de vida: |                |
| <input type="checkbox"/>   | Introducción   |
| <input type="checkbox"/>   | Turbulencia    |
| <input type="checkbox"/>   | Crecimiento    |
| <input type="checkbox"/>   | Madurez        |
| <input type="checkbox"/>   | Declive        |
| Tendencias (Tendencias de la Información histórica)  |                |
| <input type="checkbox"/>   | Consolidándose |
| <input type="checkbox"/>   | Estancándose   |
| <input type="checkbox"/>   | Declinando     |
| Si la tendencia es a la consolidación ¿Sucedre rápida o lentamente?  |                |
| ¿Qué patrón en las tendencias describe la historia de esta línea de negocio?   |                |

**7. Análisis de los datos contables -Cuestionario-**

| <b>Análisis de los datos contables</b>  |
|---|
| 1. Ratios de estructura patrimonial   |
| <b>Solvencia general (mide la capacidad de la empresa para atender los pagos comprometido con terceros, su resultado debe ser mayor a la unidad)</b>  |
| <b>Solvencia general = <math>\frac{\text{activo total}}{\text{pasivo exigible}}</math></b>  |
| <b>Liquidez (se medirá la capacidad de la empresa para atender sus compromisos a terceros a corto plazo)</b>  |
| <b>Liquidez = <math>\frac{\text{activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}</math></b>  |
| <b>Tesorería (aproximación sobre la capacidad de pago a corto plazo de una empresa)</b>   |
| <b>Tesorería = <math>\frac{\text{activo circulante} - \text{existencias}}{\text{Pasivo circulante}}</math></b>  |
| <b>Endeudamiento (se analizará la composición relativa de las fuentes de financiamiento en la empresa, ya que esta muestra la proporción que representan las deudas sobre el total del pasivo).</b> |
| <b>Endeudamiento = <math>\frac{\text{fondos ajenos}}{\text{Pasivo total}} \times 100</math></b>   |
| 2. Ratios de rentabilidad   |
| <b>Rentabilidad económica ó ROI (permite conocer la rentabilidad que ha generado la inversión de la empresa independientemente de cómo se haya financiado).</b>                                     |
| <b>ROI = <math>\frac{\text{BAII}}{\text{Activo total}} \times 100</math></b>  |
| <b>Rentabilidad financiera (es la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa)</b>   |
| <b>ROE = <math>\frac{\text{beneficio neto}}{\text{Fondos propios}} \times 100</math></b>  |

|   |
|---|
| <b>Apalancamiento financiero (expresa el efecto que tienen los fondos ajenos sobre la rentabilidad de la empresa)</b>                   |
| <b>Apalancamiento financiero = <math>\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Activo total}}{\text{fondos propios}}</math></b> |
| 3. Ratios de gestión de activos   |
| <b>3.1. Rotación del activo (expresa la capacidad de la empresa de generar ventas con su inversión total)</b>                           |
| <b>Rotación del activo = <math>\frac{\text{ventas}}{\text{Activo total}}</math></b>   |
| <b>3.2. Rotación del activo inmovilizado (permite conocer la venta por unidad monetaria de inversión permanente en la empresa).</b>     |
| <b>Rotación del activo inmovilizado = <math>\frac{\text{ventas}}{\text{Activos inmovilizados}}</math></b>                               |
| <b>3.3. Rotación del activo circulante ( relaciona las ventas obtenidas con la inversión a corto plazo)</b>                             |
| <b>Rotación del activo circulante = <math>\frac{\text{ventas}}{\text{Activos circulante}}</math></b>                                    |

Fuente: Instituto de Estrategia

### 8. Análisis de Mercado / Segmento - Cuestionario-

| Análisis de Mercado / Segmento  |                          |
|---|--------------------------|
| <b>Descripción:</b>   |                          |
| <b>Productos existentes:</b>  |                          |
| <b>Tamaño: (número de clientes reales y potenciales).</b><br>_____ clientes actuales y potenciales  |                          |
| <b>Localización: (mencione las áreas de alcance o cobertura para la venta de los productos).</b>  |                          |
| Zona 1: _____   |                          |
| Zona 2: _____   |                          |
| .   |                          |
| <b>Composición socio-económica, demográfica, etc: (especifique porcentualmente los niveles socio-económicos de los clientes por zona geográfica).</b> |                          |
| . Zona 1: _____   |                          |
| Capacidad económica alta _____%   | a. Edad avanzada _____%  |
| Capacidad económica media _____%  | b. Edad adulta _____%    |
| Capacidad económica baja _____%   | c. Jóvenes _____%        |
|   | d. Infantil _____%       |
| . Zona 2: .....   |                          |
| .   |                          |
| <b>Evolución y tendencias: (especifica la evolución de las ventas en números de clientes e ingresos obtenidos en los últimos 3 años)</b>              |                          |
| año 1 (200..) nro. Clientes _____   | ingresos en euros _____  |
| año 2 (200..) nro. Clientes _____   | ingresos en euros _____  |
| año 3 (200..) nro. Clientes _____   | ingresos en euros _____  |
| <b>Posición en el ciclo de vida: (indicar la fase en la que se encuentra el mercado y su producto en relación al mercado).</b>                        |                          |
| <b>Mercado:</b>   |                          |
| fase de introducción  | <input type="checkbox"/> |
| fase de crecimiento   | <input type="checkbox"/> |
| fase de madurez   | <input type="checkbox"/> |
| fase de declive   | <input type="checkbox"/> |

**9. Análisis de Consumidores, usuarios o clientes -Cuestionario-**

| Análisis de Consumidores, usuarios o clientes  |                          |       |      |
|--|--------------------------|-------|------|
| <b>Razones de compra</b>   |                          |       |      |
| Precio   | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Calidad  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Marca  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Funcionalidad  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Necesidad  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| <b>Usos del producto / servicio:</b>   |                          |       |      |
| <input type="checkbox"/> Uso cotidiano   |                          |       |      |
| <input type="checkbox"/> Por temporada   |                          |       |      |
| <input type="checkbox"/> Como parte de otro producto _____   |                          |       |      |
| <b>Importancia relativa para el consumidor de los siguientes factores:</b>                                   |                          |       |      |
| Factores   | Alto                     | Medio | Bajo |
| Calidad  |                          |       |      |
| precio   |                          |       |      |
| forma  |                          |       |      |
| peso   |                          |       |      |
| tamaño   |                          |       |      |
| estilo   |                          |       |      |
| <b>¿Cuál es la actitud general de los consumidores, usuarios o clientes respecto al producto / servicio?</b> |                          |       |      |
| Positiva   | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Indiferente  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Negativa   | <input type="checkbox"/> |       |      |
| <b>Niveles de conocimiento de la categoría del producto, de la marca.</b>                                    |                          |       |      |
| Conocida   | <input type="checkbox"/> |       |      |
| Poco conocida  | <input type="checkbox"/> |       |      |
| <b>Requerimientos presentados por los clientes: (información a extraer de las últimas encuestas)</b>         |                          |       |      |
| <b>Reclamos más frecuentes:</b>  |                          |       |      |

Fuente: Instituto de Estrategia

**10. Análisis “ABC” de los clientes -Cuestionario-**

| <b>Distribución de los clientes</b>                                     |                               |  |
|---|-------------------------------|--|
| <b>Clientes</b>   | <b>Ventas<br/>(en dinero)</b> | <b>Participación en las<br/>ventas (%)</b> |
| Grupo A:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10... |                               |  |
| Grupo B:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>Otro              |                               |  |
| Grupo C:<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6.<br>7.<br>Otro              |                               |  |
| Totales   |                               | 100,00                                     |
| Observaciones:  |                               |  |

**11. Distribución de los productos /servicios en función de la matriz BCG**

| <b>Distribución de los productos /servicios en función de la matriz BCG</b>  |
|--|
| <p><b>PRODUCTOS / SERVICIOS ESTRELLAS:</b> (muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores neto de efectivo, ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan, por ejemplo, en publicidad, promoción de ventas, actividades de ventas, etc.)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li><li>6.</li><li>7.</li><li>8.</li><li>9.</li><li>10.</li></ol> <p>otros</p> <p>Comentarios y observaciones:</p> |
| <p><b>B. PRODUCTOS / SERVICIOS VACAS LECHERAS:</b> (generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa; exigen menos del efectivo que generan).</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>5.</li><li>6.</li><li>7.</li><li>8.</li><li>9.</li><li>10.</li></ol> <p>otros</p> <p>Comentarios y observaciones:</p>  |

**Matriz BCG (continuación)**

PRODUCTOS / SERVICIOS PERROS: (prácticamente no generan efectivo, ventas muy bajas con márgenes muy bajos).

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
  - 7.
  - 8.
  - 9.
  - 10.
- otros

Comentarios y observaciones:

PRODUCTOS / SERVICIOS SIGNOS DE INTERROGACIÓN: (son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes).

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
  - 7.
  - 8.
  - 9.
  - 10.
- otros

Comentarios y observaciones:



**13. Análisis comparativo de la competencia**

| <b>Análisis comparativo de la competencia</b> |                                 |                                       |                                       |                                       |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Criterio</b>                               | <b>Producto propio (puntos)</b> | <b>Producto Competidor A (puntos)</b> | <b>Producto Competidor B (puntos)</b> | <b>Producto Competidor C (puntos)</b> |
| <b>Calidad Técnica</b>                        |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Calidad de los servicios conexos</b>       |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Precio</b>                                 |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Imagen de marca</b>                        |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Presentación</b>                           |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Tamaños</b>                                |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Funcionalidad o performance</b>            |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Facilidad de uso o manejo</b>              |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Rendimiento o duración</b>                 |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Economía en el uso</b>                     |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Penetración de la distribución</b>         |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Otros criterios:</b>                       |                                 |                                       |                                       |                                       |
| <b>Totales</b>                                |                                 |                                       |                                       |                                       |

Observaciones:

**14. Análisis comparativo del aporte de los productos**

| <b>Análisis comparativo del aporte de los productos</b>   |                   |                   |                   |                   |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Criterios</b>  | <b>Producto A</b> | <b>Producto B</b> | <b>Producto C</b> | <b>Producto D</b> |
| <b>Contribución a las ventas: dinero. %</b>   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Crecimiento de las ventas:</b><br><br>. año actual - dinero<br>- %<br>. año anterior - dinero<br>- %   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Participación de mercado</b>   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Posición en la matriz de importancia del producto / servicio</b>   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Punto muerto del producto/ servicio</b><br><br>. en unidades<br>. en dinero  |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Situación en la matriz BCG</b>   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Situación en el ciclo de vida</b>  |                   |                   |                   |                   |
| <b>Evaluación del producto / servicio en comparación con la competencia</b><br><br>. competidor 1<br>. competidor 2<br>. competidor 3<br>. competidor 4 |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
|   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Otros criterios específicos de la empresa o sector:</b>  |                   |                   |                   |                   |

Fuente: Instituto de Estrategia

**15. Análisis de Informática de la Empresa -Cuestionario-**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Informática de la Empresa |  |
|                           |  |
| <b>1.</b>                 | <b>¿Con cuántos ordenadores cuenta la empresa?</b>   |
|                           |  |
| <b>2.</b>                 | <b>¿Qué sistemas operativos existen en dichos ordenadores?</b>   |
|                           |  |
| <b>3.</b>                 | <b>¿Qué ordenador será el servidor de la aplicación?</b>   |
|                           |  |
| <b>4.</b>                 | <b>¿Con que personas se tiene que contactar para coordinar la instalación del servidor de la aplicación de acuerdo a las características de hardware y software existente?</b> |
|                           |  |
| <b>5.</b>                 | <b>¿Cuántos de dichos ordenadores requerirán la instalación de la aplicación informática?</b>  |
|                           |  |
| <b>6.</b>                 | <b>¿Cuál es la topología de red?</b>   |
|                           |  |
| <b>7.</b>                 | <b>¿Qué necesidades de comunicación existen?</b>   |
|                           |  |
|                           |  |



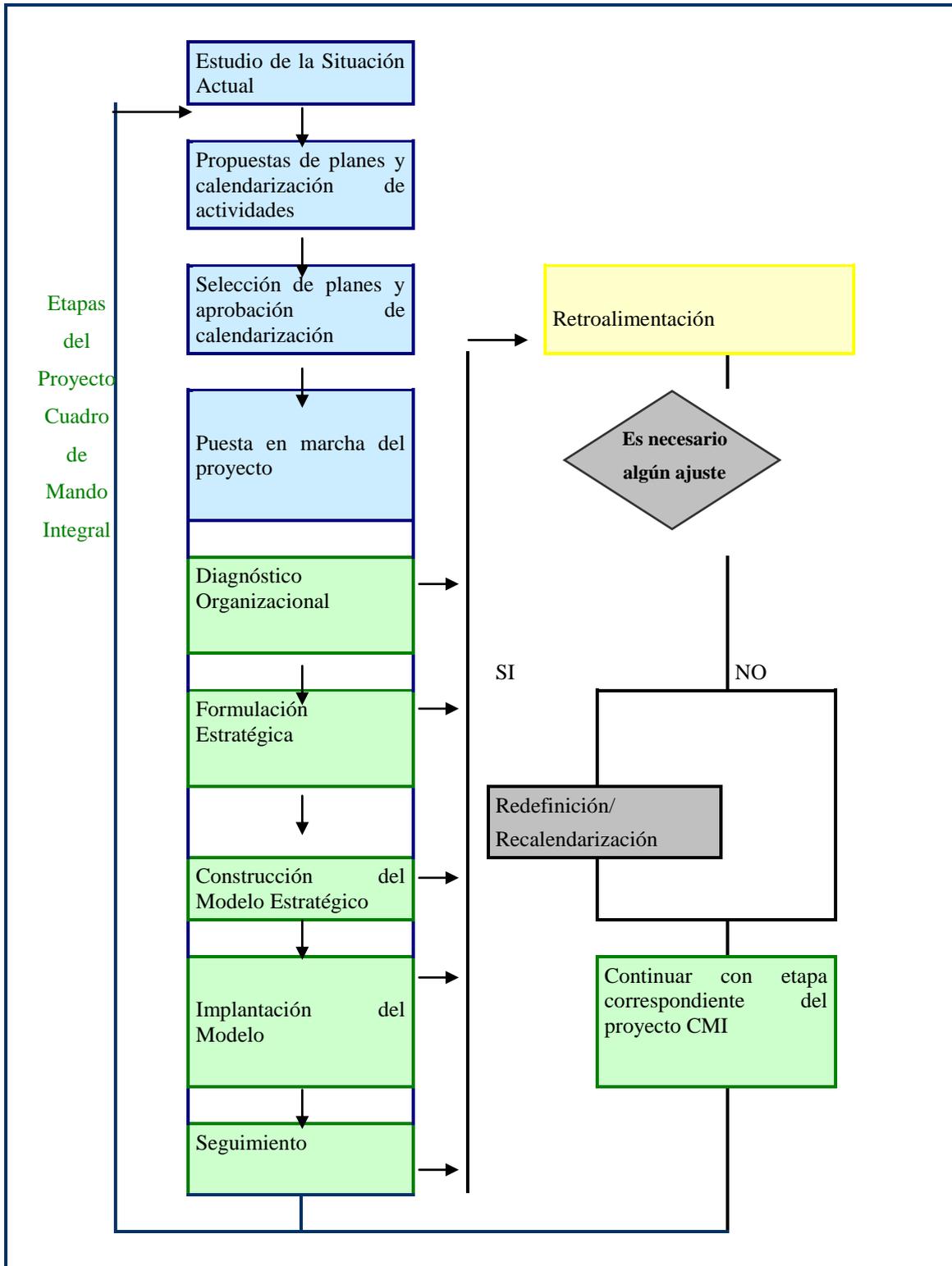


**18. Matriz FODA**

| Análisis Interno        | Análisis Externo        |
|-------------------------|-------------------------|
| <i>Fortalezas</i>       | <i>Oportunidades</i>    |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
| <i>Planes de Acción</i> | <i>Planes de Acción</i> |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
| <i>Debilidades</i>      | <i>Amenazas</i>         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
| <i>Planes de Acción</i> | <i>Planes de Acción</i> |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
|                         |                         |
| <i>Observaciones</i>    |                         |
|                         |                         |

Fuente: Modelo de Kenneth Andrews / Instituto de Estrategia

**19. Proceso de Planificación**



Fuente: Instituto de Estrategia

**20. Plantilla para desarrollo de objetivos**

| Objetivos Estratégicos |  | Perspectivas |         |          |             |
|------------------------|--|--------------|---------|----------|-------------|
|                        |  | Finanzas     | Cliente | Procesos | Aprendizaje |
| 1.                     |  |              |         |          |             |
| 2.                     |  |              |         |          |             |
| 3.                     |  |              |         |          |             |
| 4.                     |  |              |         |          |             |
| 5.                     |  |              |         |          |             |
| 6.                     |  |              |         |          |             |
| 7.                     |  |              |         |          |             |
| 8.                     |  |              |         |          |             |
| 9.                     |  |              |         |          |             |
| 10.                    |  |              |         |          |             |
| 11.                    |  |              |         |          |             |
| 12.                    |  |              |         |          |             |
| <b>Observaciones</b>   |  |              |         |          |             |
|                        |  |              |         |          |             |

Fuente: Instituto de Estrategia



**22. Ejemplo de Formato para documentación**

| Informe  |  |                      |  |
|--|--|----------------------|--|
| Informe No:  |  | Fecha:               |  |
| Nombre de Proyecto:                                |  |                      |  |
| Etapas a documentar:                               |  |                      |  |
| Actividad(es):                                     |  |                      |  |
| Período que abarca:                                |  |                      |  |
| Equipo de Trabajo:                                 | Interno  | Responsable: Externo |  |
|  |  |                      |  |
|  |  |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Resumen del documento                              | Con la información más relevante, gráficos etc.  |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Informe –Con la extensión e información necesaria- | Informe en si  |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Otros documentos de apoyo                          | Informes anteriores que sirvan como precedente, estudios e investigaciones de respaldo etc.                  |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Anexos   | Cualquier otro documento de apoyo  |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Conclusiones                                       | Seguir con el camino actual, Redefinición de planes, Recalendarización de actividades etc.                   |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Observaciones / Recomendaciones                    | Observaciones / Recomendaciones sobre el desarrollo del proceso, los recursos asignados, la metodología etc. |                      |  |
|  |  |                      |  |
| Nombre y Firma de participantes                    |  |                      |  |
|  |  |                      |  |
|  |  |                      |  |
|  |  |                      |  |

Fuente: Instituto de Estrategia