

Informe Final

“Aportes para el diseño de políticas de intervención estatal en materia de asistencia a Micro, pequeñas y medianas empresas”

“Propuesta de Modificación a la Guía Actual, en busca de mejoras en la calidad de los Diagnósticos de Competitividad Empresarial”

Cr. Sergio Osvaldo Romagnoli

Neuquén, Diciembre de 1.999
Índice

<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>3</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>4</i>
<i>CAPÍTULO I . ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</i>	<i>10</i>
Dos aspectos de un mismo problema.	11
La metodología actual, Breve descripción	16
<i>CAPÍTULO II . OPORTUNIDADES DE MEJORA.....</i>	<i>21</i>
1. Buscar las causas de los síntomas observados.	21
2.Complementar el análisis con la Síntesis de la empresa.....	24
<i>CAPÍTULO III . ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS DIAGNÓSTICOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....</i>	<i>27</i>
Objetivo del Capítulo de Síntesis.	27

Contenido del Capítulo de Síntesis.....	28
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CASOS.....	35
CASOS DE APLICACIÓN DEL CAPÍTULO DE SÍNTESIS	41
EJEMPLO CAPÍTULO DE SÍNTESIS: RESOLUCIÓN DEL CASO MARNAT.....	47
1. Variables Relevantes para la Situación Competitiva.....	47
2. Grado de Control de las Variables.....	47
3. Restricciones de las Variables	48
5. Factibilidad de los Proyectos Identificados.....	49
CAPÍTULO V . MARCO TEÓRICO DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS DIAGNÓSTICOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	51
Cuadro de Mando Integral. La forma de medir la estrategia Empresarial.....	52
La vinculación de los indicadores CMI con la estrategia	68
A MODO DE CONCLUSIÓN... ..	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

Introducción

A la luz de los resultados obtenidos por el estudio de los primeros 109 diagnósticos, realizados en el marco del Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes en la Provincia del Neuquén, es oportuno comenzar a plantear nuevas medidas que ayuden a seguir avanzando hacia el objetivo de “aportar medios de diagnósticos que ayuden al empresario Pyme a mejorar su competitividad”.

Luego de consultar con empresarios y consultores participantes, se han encontrado algunas coincidencias, respecto de las ventajas y desventajas que presenta la actual metodología utilizada para realizar los Diagnósticos de Competitividad Empresarial (**de aquí en mas DCE**).

El presente trabajo tiene como objetivo, capitalizar institucionalmente el aprendizaje obtenido en la primer etapa de este programa, a través de la investigación de mejoras metodológicas incrementales en la calidad de la información expuesta por los Diagnósticos de Competitividad Empresarial.

Estas investigaciones se centran en la incorporación del marco teórico denominado “Balanced Scorecard” en la metodología a utilizar para la elaboración del diagnóstico, acerca de la salud de las empresas Pymes.

Como resultado final, se busca una metodología que permita aprovechar la oportunidad de realizar un DCE, para construir un “Tablero Estratégico de Gestión”, y pueda ayudar al empresario Pyme, a “orientar el proceso de reconversión empresarial que necesita su empresa”.

Resumen Ejecutivo

A la luz de los resultados obtenidos por el estudio de los primeros 109 diagnósticos, realizados en el marco del Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes en la Provincia del Neuquén, es oportuno comenzar a plantear nuevas medidas que ayuden a seguir avanzando hacia el objetivo de “aportar medios de diagnósticos que ayuden al empresario Pyme a mejorar su competitividad”.

A partir de las situaciones observadas en los Diagnósticos de Competitividad realizados (Inexistencia de Herramientas de Planificación Sistematizadas y Débiles Sistemas de Información), se supone que, las probabilidades de encontrar situaciones similares en las empresas a diagnosticar en futuras etapas son extremadamente altas.

Con el objetivo de anticiparse a esos problemas y ofrecer algunas soluciones desde la realización del diagnóstico inicial, se propone un cambio en la metodología de realización del Diagnóstico.

Como resultado final, se busca una metodología que permita aprovechar la oportunidad de realizar un DCE, para construir un “Tablero Estratégico de Gestión”, y pueda ayudar al empresario Pyme, a “orientar el proceso de reconversión empresarial que necesita su empresa”.

Situación Actual

El tipo de análisis que se realiza en cada informe diagnóstico, utiliza la técnica denominada **Análisis F.O.D.A.**

Esta técnica, consiste en categorizar, según la procedencia de su causa inmediata, cada aspecto que influye o puede influir en la competitividad de la empresa analizada. Los Diagnósticos de Competitividad Empresarial se han realizado utilizando una completa lista de variables (54) propias o controlables por la empresa y (32) ajenas o incontrolables por la empresa, divididas según grandes temas en: Estrategia, Comercialización, Producción, Personal, Finanzas, Costos, Organización, Calidad, Ámbitos Gubernamental, sociocultural, Medioambiental, Financiero, Legal, Macroeconómico y Microeconómico.

Las numerosas variables que analiza el Diagnóstico de Competitividad Empresarial, son muy exhaustivas y completas, pero este enfoque adolece de “integración”, es

decir, no nos permite conocer la relaciones que existen entre estas variables , así como , conocer cuáles fueron las fuerzas detonantes de la situación actual que la empresa presenta.

A juicio personal, todo este conocimiento obtenido de las empresas regionales, constituye una rica fuente de información estadística, y puede ser completado, con algunos puntos de mejora, que a continuación se detallan:

1. *Búsqueda de las causas responsables de los síntomas observados.*

2. *Fortalecimiento del análisis de la empresa con la Síntesis de la empresa.*

1. La lectura de los *Diagnósticos de Competitividad Empresarial*, expone en forma casi inmediata las fortalezas y debilidades que posee una Pyme.

Rápidamente, a través de la visualización del cuadro general, se puede conocer los puntos en los cuales HOY, la empresa presenta sus mayores ventajas y/o falencias.

No obstante, para conocer cuáles son las causas fundamentales de esos “síntomas actuales”, será necesario “remontar la corriente” en el tiempo y en el espacio.

2. Si pensamos en el Diagnóstico de Competitividad Empresarial, como el primer paso del ataque al problema de competitividad de las empresas Pymes, entonces podemos prestar atención a los conceptos mencionados por el autor Russell Ackoff¹, en cuanto a las cuatro preguntas que deben responderse cuando se formula un ataque a un problema complejo:

1. ¿Cuáles son las variables relevantes?

2. ¿Cuáles de estas variables pueden controlarse y cuáles no?

3. ¿A qué restricciones están sujetas estas variables?

4. ¿Cómo interactúan las variables relevantes para producir el resultado?

La metodología que este autor establece a la hora de resolver y planificar la solución de un problema complejo, bien podemos calificarla de “simplista”, sin embargo cumple nuestros requerimientos de información para la acción, en cuanto a la mejora de la competitividad empresarial.

¹ Russell Ackoff, “Planificación de la Empresa del Futuro”, pag. 235

En términos generales, los diagnósticos que se han realizado hasta la fecha, disponen de información para responder la segunda pregunta en una manera absoluta y en algunos casos, la primera pregunta pero de manera relativa.

Para responder la tercera y la cuarta pregunta, no podremos referirnos al diagnóstico de competitividad, ya que los mismos no cuentan con información que nos permita deducir la interrelación de variables ni sus límites.

Ahora imaginemos por un momento que estas cuatro preguntas que plantea Russell Ackoff pueden ser respondidas de manera acertada por los Diagnósticos de Competitividad, entonces los Planes de Acción contenidos en ellos podrían convertirse en poderosas herramientas que guíen los procesos de reconversión empresarial.

Para lograr esto, es necesario exponer todos los puntos que actualmente se establecen en la consideración de factores empresariales(análisis), así como también se debe realizar una síntesis desde la cuál se respondan inequívocamente las cuatro preguntas mencionadas. De otra manera, los Diagnósticos de Competitividad Empresarial tendrán poca aplicación práctica a la hora de diseñar políticas o medidas de acción que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas diagnosticadas.

La Nueva Propuesta

Ahora podemos visualizar por qué es importante (para su utilidad práctica) incorporar en los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, ***una síntesis*** que responda las cuatro preguntas antes mencionadas. De esta manera podremos no solo conocer cómo se encuentra la competitividad de la empresa, sino que adicionaremos una comprensión acerca de por qué ha llegado hasta aquí.

Con la intención de ampliar la comprensión de la información contenida en los diagnósticos, ***se propone*** la inclusión de un capítulo de Síntesis que permita comprender los motivos que han llevado a la empresa a su situación actual, así como descubrir los puntos de apalancamiento, que pueden modificarla.

Contenido del Capítulo de Síntesis.

Se ha pensado estructurar el Capítulo de Síntesis del Diagnóstico, respondiendo básicamente la secuencia de preguntas necesarias para resolver un problema de Russell Ackoff. A partir de esta secuencia, y agregando un factor mas, se arman los componentes básicos del capítulo de síntesis:

1. Variables Relevantes para la Situación Competitiva.

Para focalizar nuestra atención en aquellas variables que poseen mayor grado de impacto sobre la situación estudiada

2. Grado de Control de las variables.

Luego de definir las variables relevantes, se deben categorizar de acuerdo al grado de control disponible sobre las mismas. Es decir, el grado de capacidad de modificación del estado de la variable por parte de la empresa.

3. Restricciones Materiales o Inmateriales para las variables.

Es importante destacar que para las variables, pueden identificarse restricciones de tipo “**físico o material**”, tales como la capacidad de alojamiento de un complejo Hotelero, o de tipo “**inmaterial**”, como los valores o propósitos de una determinada persona o conjunto de personas de la organización.

Siguiendo la Teoría de las Restricciones, el punto focal donde deben apuntar todas las acciones tendientes a mejorar la competitividad, son las variables restrictivas. Y cualquier acción que no logre elevar la restricción, no será importante para el desempeño competitivo de la empresa.

4. Diagrama de Ciclo Causal. (Cuadro de Mando Integral).

Una vez cumplimentados los pasos anteriores, el desafío mas importante y el gran agregado de valor del Capítulo de Síntesis, consiste en indicar las interrelaciones causales que existen entre las variables relevantes, “las hipótesis de causalidad”.

Como puede observarse en el mapa de interrelaciones precedente, las variables identificadas se agrupan en cuatro perspectivas, según los criterios del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre inversiones, flujo de fondos netos
Clientes	Satisfacción, retención, y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción y motivación del personal, disponibilidad de sistemas de información

El Cuadro de Mando Integral, ofrece un enfoque holístico, que permite ver cómo cada parte de la empresa contribuye al desempeño total.

Hay tres principios que permiten que el CMI de una empresa se vincule a su estrategia:

1. Relaciones Causa-Efecto
2. Inductores de la Actuación
3. Vinculación con las Finanzas

1. **Relaciones Causa Efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis de causa-efecto , y el Cuadro de Mando Integral, debe describir esa cadena de causalidad.
2. **Los resultados y los inductores de la Actuación:** Los indicadores de resultado, sin los indicadores de la actuación, no comunican como se consiguen los resultados. Un buen Cuadro de Mando Integral, debe poseer un adecuado equilibrio entre indicadores de resultado y inductores de la actuación.
3. **La vinculación de las finanzas:** Se deben vincular las mejoras operativas con los resultados económicos. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados a los beneficios financieros.

Resumiendo, los Cuadros de Mando Integrales, deben ayudar a describir la estrategia de negocios de la empresa, vinculando los inductores de la actuación, con los de resultado a través de una serie de relaciones causa-efecto. Siendo los indicadores de resultado, los efectos y los inductores de la actuación, las causas.

5. Factibilidad de los Proyectos Identificados.

Luego de cumplir los cuatro pasos anteriores, se procederá con la evaluación del grado de impacto que puede provocar en la situación competitiva actual, la implementación de los “proyectos susceptibles de realización”.

Este análisis permitirá priorizarlos en función del grado de impacto que tendrán en la situación competitiva de la empresa.

Es importante destacar, que no debe perderse de vista para el análisis, el impacto del proyecto sobre los aspectos más restrictivos de la empresa, identificados en el paso 3.

El mayor valor agregado que puede otorgar éste capítulo será, el establecer un “puente lógico” de correspondencia, entre la situación actual de la empresa, sus restricciones y los proyectos identificados por el consultor.

Si bien existen otras formas de expresar el grado de impacto de un proyecto en una situación determinada, consideramos que el modelo propuesto (Diagrama de Ciclo Causal) resulta fácil de comprender por los destinatarios naturales del diagnóstico, es decir, por los empresarios.

Con este modelo resulta fácil comprender los supuestos que ha asumido el consultor para fundamentar la viabilidad o no de un proyecto identificado con motivo del diagnóstico.

Capítulo I . Antecedentes y Situación Actual

En el presente capítulo, en primer lugar, se describe la metodología de trabajo utilizada para la realización de los 109 Diagnósticos de Competitividad Empresarial de las empresas de nuestra provincia.

Finalmente se aborda uno de los puntos sobre el cual, existe una coincidencia absoluta en los estudios y análisis realizados sobre los informes diagnósticos, tanto por El Consejo Federal de Inversiones, como por La Universidad Nacional del Comahue. Facultad de Economía y Administración, y el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo del Neuquén.

Ese punto en común es la **inexistencia**, en las Pymes, **de Herramientas de Planificación Sistematizadas**, acordes a las necesidades que hoy plantea el entorno competitivo que las rodea.

Se destaca en particular, la estrecha relación que existe entre las Herramientas de Planificación y el estado de los Sistemas de Información de las Pymes analizadas.

Dos aspectos de un mismo problema.

En las primeras conclusiones obtenidas de los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, realizados en la Provincia del Neuquén, se observan opiniones encontradas acerca de las falencias que presentan: los sistemas de información para la gestión empresarial Pyme, así como la inexistencia de Herramientas de Planificación Sistematizadas.

Una de las mas tempranas opiniones al respecto, la podemos encontrar en el informe de análisis de diagnósticos confeccionado en el Área Micro Pymes del Consejo Federal de Inversiones por la Ing. Agr. Eglé Pérez Croce, denominado “Análisis de 16 diagnósticos de Competitividad Pcia. del Neuquén”(Diciembre 1.997).En este informe, se menciona que..“ En el 100% de las empresas el ítem de Herramientas de Planificación Sistematizadas ha sido valorado como Debilidad o, como excepción, como neutro”.

Posteriormente, en el informe “ Análisis de la primer etapa y propuesta para al segunda etapa. Provincia de Río Negro”, confeccionado por los Ing. Alberto Chalde, Lic. José L. Zabala, e Ing. Carlos Piedrabuena. En el capítulo de “Resultados de los diagnósticos”, se cita “la carencia de utilización por parte de las empresas de Herramientas de Planificación Sistematizadas, factor que sería causa y consecuencia a la vez de una Baja Capacidad de Anticipación a los cambios”.

Luego, los informes realizados por la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, relacionados con estudios de los Diagnósticos de Competitividad Empresarial de la Provincia del Neuquén, coinciden también en estos aspectos, aunque con mayor énfasis sobre los sistemas de información.

Volver sobre este tema, que ya ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos, tiene por fin, demostrar la importancia de aprovechar la oportunidad de realización de los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, para plasmar en ellos una idea cierta acerca de las necesidades de información de la empresa. A modo de constituirse en la primera etapa del proceso de diseño o reformulación de los sistemas de información y planificación estratégica.

A. Las empresas y su estrategia.

Si aceptamos como válidas las conclusiones obtenidas por los estudios mencionados, y de hecho así lo creemos en este informe, entonces es menester comenzar a estudiar las causas que impiden que una empresa, pueda poner en práctica su estrategia.

Generalmente se presentan cuatro barreras típicas, para la implantación de una estrategia por parte de las empresas Pymes:

Barrera 1: VISIÓN Y ESTRATEGIAS NO PROCESABLES

Es la primer barrera que enfrenta una organización para implantar su estrategia, ocurre cuando es incapaz de traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos, por sus integrantes, para luego actuar en su consecuencia.

Es una barrera muy común, detectada en la gran mayoría de las empresas diagnosticadas por el Programa de Competitividad Pymes.

Barrera 2: ESTRATEGIA NO VICULADA CON OBJETIVOS INDIVIDUALES (o departamentales, equipos,etc)

Esta barrera ocurre, cuando los objetivos de largo plazo no están acompañados de metas a corto plazo, a cumplir por parte de los componentes de la organización.

De algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos, necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo pueda realizar para contribuir a los objetivos de la empresa.

Barrera 3: LA ESTRATEGIA NO ESTA VINCULADA CON LA ASIGNACION DE RECURSOS.

Esto ocurre cuando la asignación de recursos(presupuestos, etc) no se corresponde con la estrategia definida. Este problema no ocurre frecuentemente en las empresas objeto de este estudio, ya que los resultados arrojados por el análisis de Diagnósticos de Competitividad Empresarial, indica que la casi totalidad no aplica herramientas de presupuestación en su gestión.

No obstante, un problema frecuente que ha sido observado, está caracterizado por la incapacidad en la concreción del objetivo propuesto por la empresa, debido a la imposibilidad de conseguir los fondos necesarios para su ejecución. En muchos casos esta imposibilidad era manifiesta al momento de fijar el objetivo, sin embargo no fue observada correctamente.

Barrera 4: REALIMENTACIÓN TACTICA Y NO ESTRATEGICA

Generalmente las empresas tienen un control (realimentación ó feedback) sobre temas operativos y financieros, pero no poseen una idea sobre la forma en que se está implantando integralmente la estrategia.

A través de los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, se ha evidenciado la existencia de las mencionadas barreras, no obstante ha resultado extremadamente difícil derribarlas bajo el actual enfoque.

B. Las empresas y su información.

El próximo paso que daremos, consiste en adentrarnos en el mundo de los sistemas de información, su estrecha relación con los sistemas de gestión, así como su alta contribución al éxito o fracaso de la empresa.

Como primer paso es necesario definir, a qué denominaremos de aquí en más “información”. Para ello utilizaremos las concepciones teóricas básicas de Eliyahu Goldratt², quien se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué es un dato y qué es información?.

Según este autor, podemos definir como “dato” a cualquier conjunto de caracteres que describa algo, cualquier cosa de nuestra realidad. La dirección de un proveedor es un dato, el precio de compra de un elemento es un dato, los detalles del diseño de un producto, o el contenido de un almacén también son datos.

Ahora bien, podemos decir que información es, la “respuesta a una pregunta formulada”, la dirección de un proveedor es un dato, pero para la persona que tiene que enviar una carta de pedido es información. El contenido de un deposito es un dato, pero cuando pretendemos saber si podemos servir el pedido urgente de un cliente, se convierte en información. El mismo conjunto de caracteres que definimos como datos pueden convertirse en información si se dan ciertas circunstancias.

Entendemos así que la “información” es la parte de los datos que influye en nuestras acciones, o que puede que influya en nuestras acciones si falta o no está disponible.

² Eliyahu M. Goldratt, “El síndrome del Pajar”, Editorial Díaz de Santos, 1.994.

Para distintas personas o incluso para la misma persona en distintos momentos, el mismo conjunto de caracteres puede ser datos o información.

Esto nos permite concluir que: la diferencia entre datos e información no reside en el contenido de un conjunto de caracteres dado, sino en la relación de esos caracteres con la decisión requerida.

Desde el momento en que definimos la información como respuesta a lo que se ha preguntado, estamos diciendo que la información no es lo que entra (datos) en el proceso de decisión, sino el **resultado de la interacción del Sistema de información con el Sistema de decisión.**

Dado el carácter integral del “Diagnóstico de Competitividad”, podemos pensar en aprovechar el momento de realización de los nuevos diagnósticos, para identificar y

seleccionar aquella información necesaria, de aquella que no es de interés a la operatoria de la empresa.

Para lograr esto, se puede realizar un “Tablero de Gestión”, con aquellas variables que resultan de importancia estratégica para la empresa.

A partir de las situaciones observadas en los Diagnósticos de Competitividad realizados (Inexistencia de Herramientas de Planificación Sistemizadas y Débiles Sistemas de Información), se supone que, las probabilidades de encontrar situaciones similares en las empresas a diagnosticar en futuras etapas son extremadamente altas.

Con el objetivo de anticiparse a esos problemas y ofrecer algunas soluciones desde la realización del diagnóstico inicial, se propone un cambio en la metodología de realización del Diagnóstico.

A continuación, para brindar claridad en cuanto a los cambios propuestos, se realiza, una breve síntesis de la metodología actual utilizada en la confección de los “Diagnósticos de Competitividad Empresarial”.

La metodología actual, Breve descripción

El tipo de análisis que se realiza en cada informe diagnóstico, utiliza la técnica denominada **Análisis F.O.D.A.**

Esta técnica, consiste en categorizar, según la procedencia de su causa inmediata, cada aspecto que influye o puede influir en la competitividad de la empresa analizada.

Los elementos se agrupan en 4 categorías. Si la causa es externa, como por ejemplo: líneas de crédito para la actividad, tipo de cambio, crecimiento del mercado, etc. , entonces, esos factores serán denominados como Amenazas u Oportunidades, según sean negativos o favorables respectivamente, para la competitividad de esa empresa. Por el contrario, si la causa es interna, como por ejemplo: políticas de personal, diseño del producto, etc. , entonces esos factores serán denominados como Debilidades o Fortalezas, según sean negativos o positivos respectivamente, para la competitividad de esa empresa.

Los Diagnósticos de Competitividad Empresarial se han realizado utilizando una completa lista de variables (54)propias o controlables por la empresa y (32) ajenas o incontrolables por la empresa, divididas según grandes temas en: Estrategia, Comercialización, Producción, Personal, Finanzas, Costos, Organización, Calidad, Ámbitos Gubernamental, sociocultural, Medioambiental, Financiero, Legal, Macroeconómico y Microeconómico.

Cada una de las variables recibe una estimación del consultor, en cuanto a :

- El estado actual del factor (o variable) analizado.
- Y la importancia relativa del factor (o variable) para la competitividad de la empresa.

A fin de lograr la mayor uniformidad en el criterio de los consultores que realizan los “*Diagnósticos de Competitividad Empresarial*”, se han establecido determinadas características a observar para la calificación de las variables, mediante una “Guía para la Realización del Diagnóstico de Competitividad Empresarial”.

Con respecto a la valoración cuantitativa a otorgar a cada factor, se ha establecido una calificación que puede ir de 1 (muy débil) a 5 (muy Fuerte), para aquellas variables

internas (o controladas). Representando, para valores cercanos a 1, una “Debilidad” y para valores cercanos a 5 una “Fortaleza”.

En el mismo sentido, pero definidos como “Amenaza” u “Oportunidad” , se realiza esta calificación, para el caso de las variables externas (o no controlables) por la empresa.

Finalmente, con respecto a la importancia relativa que posee el factor para la competitividad de la empresa, se otorga una calificación que va de 1 (sin importancia) a 4 (muy importante).

Las variables consideradas para la calificación, han sido agrupadas en función del origen o la fuente de su causa:

Amenazas y Oportunidades	Fortalezas y Debilidades
Ambito Gubernamental	Definición de estrategia a largo plazo
Ambito sociocultural	Comercialización
Ambito Medioambiental	Producción
Ambito Financiero	Personal
Ambito Legal	Finanzas
Mercado	Costos
Proveedores	Organización
Sustitutos	Calidad

A continuación se presentan las planillas de la guía, que sirven de columna vertebral, para los consultores, en la realización del Diagnóstico de Competitividad Empresarial

Planilla de Debilidades y Fortalezas

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Definición de estrategia a largo plazo									
Herramientas de planificación sistematizadas									
Cultura empresarial fuerte y conocida por la org,									
Capacidad de influir en los mercados									
Enfoque de la empresa al mercado									
Conocimientos de la competencia									
Conocimientos del mercado									
Estilo de dirección participativo									
Capacidad de anticipación a cambios									
Comercialización									
Diseño de los Productos									
Calidad de los Productos									
Funcionalidad de los productos									
Amplitud de la línea de productos									
Grado de complementariedad de los productos									
Protección legal de los prod. (marcas y patentes)									
Políticas de Precios									
Canales de Distribución									
Sistemas de Comercialización									
Imagen de Marca									
Política Publicitaria									
Política de Promoción									
Política de Desarrollo de Nuevos Productos									
Política de satisfacción del clientes									
Producción									
Obsolescencia tecnológica de las máquinas									
Conocimiento del proceso productivo									
Adecuación del proceso productivo									
Nivel de Subcontratación									
Gestión de Stock									
Política de Investigación y Desarrollo de Procesos									
Grado de Automatización									
Utilización de la capacidad instalada									
Implementación de las mejoras en productividad									
Distribución en planta									
Metrología									
Personal									
Métodos de Selección del Personal									
Políticas de desarrollo del Personal									
Antigüedad del personal									
Procesos de formación continua									
Cualificación del Personal									
Finanzas									
Capacidad de Generación de Fondos									
Endeudamiento de la empresa									
Gestión de las finanzas									
Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			

	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Costos									
Estructura de costos fijos									
Sistemas de Ingeniería de costos									
Costos Variables de Comercialización									
Costos Variables de Producción									
Organización									
Dimensión de la estructura organizativa									
Asignación de Funciones									
Sistemas de Información									
Normalización de tareas									
Calidad									
Liderazgo y compr. con el proceso de cambio									
Concientización de la importancia de la calidad									
Gestión de la calidad									
Recursos asignados al control de la calidad									
Otras herramientas de calidad									

Planilla de Amenazas y Oportunidades

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Ambito Gubernamental									
Política Fiscal Nacional									
Política Fiscal Provincial									
Aranceles a la Importación de Insumos									
Aranceles a la importación de prod. Terminados									
Reembolso a las Exportaciones									
Política de Gasto Pública									
Ambito sociocultural									
Importancia de la información									
Avances Tecnológicos									
Globalización de los mercados									
Incorporación al Mercosur									
Demanda de Participación en las Decisiones									
Individualismo									
Ambito Medioambiental									
Régimen Legal									
Tendencias de Protección Medioambiental									
Ambito Financiero									
Tasa de Interés									
Accesibilidad del Crédito									
Diversidad de las líneas de crédito									
Tipo de Cambio									
Ambito Legal									
Legislación Laboral									
Legislación Comercial									
Legislación Contractual									
Protección de los subcontratistas									

Mercado									
Barreras de Entrada									
Barreras de Salida									
Crecimiento del mercado									
Poder Negociador del los clientes									
Cambios de mercado									
Proveedores									
Cantidad de proveedores									
Calidad de Proveedores									
Poder negociador de proveedores									
Sustitutos									
Costos de los sustitutos									
Cantidad de sustitutos									

Como puede observarse, la lista de variables observadas es sumamente completa y exhaustiva, de manera de abarcar todos aquellos aspectos que podrían influir en la competitividad de una empresa. Tanto sean factores propios del medio ambiente , como situaciones que se generan o pertenecen a la misma empresa. Como por ejemplo, su nivel de endeudamiento, su cultura organizacional, etc.

Este tipo de estudios acerca de la competitividad, realizados sobre una empresa en particular, permite conocer con sumo detalle, los problemas que aquejan a esa organización.

Consecuentemente con el diagnóstico, se procede a identificar o diseñar , aquellos proyectos que permitan mejorar la situación competitiva actual de la empresa.

Hasta aquí, se ha descripto la metodología de trabajo utilizada para la confección de los “Diagnósticos de Competitividad Empresarial”.

A continuación se presentan los aspectos que pueden mejorarse de la actual metodología de trabajo.

Capítulo II . Oportunidades de mejora

Como hemos visto, las numerosas variables que analiza el Diagnóstico de Competitividad Empresarial, son muy exhaustivas y completas, pero este enfoque adolece de “*integración*”, es decir, no nos permite conocer la relaciones que existen entre estas variables , así como , conocer cuáles fueron las fuerzas detonantes de la situación actual que la empresa presenta.

A juicio personal, todo este conocimiento obtenido de las empresas regionales, constituye una rica fuente de información estadística, y puede ser completado, con algunos puntos de mejora, que a continuación se detallan:

1. Búsqueda de las causas responsables de los síntomas observados.

2.Fortalecimiento del análisis de la empresa con la Síntesis de la empresa.

1. Buscar las causas de los síntomas observados.

La lectura de los *Diagnósticos de Competitividad Empresarial*, expone en forma casi inmediata las fortalezas y debilidades que posee una Pyme.

Rápidamente, a través de la visualización del cuadro general, se puede conocer los puntos en los cuales HOY, la empresa presenta sus mayores ventajas y/o falencias.

No obstante, para conocer cuáles son las causas fundamentales de esos “síntomas actuales”, será necesario “remontar la corriente” en el tiempo y en el espacio.

Para ilustrar este punto, puede ser útil reeditar un ejemplo citado en el estudio “Análisis de Diagnósticos de Competitividad Empresarial”³:

“Por ejemplo, tenemos el caso de una empresa que produce alfajores, donde el empresario tiene una debilidad en la Dirección General Estratégica, marcada por la “inexistencia de herramientas de planificación sistematizadas”, algunos pueden pensar que el problema es “de estrategia” , pero, si seguimos avanzando en el informe diagnóstico, nos encontramos con la sorpresa que el empresario realiza la producción de alfajores personalmente, entonces podemos pensar que el problema es de producción(ya que debiera disponer de personal), pero el empresario hace alfajores

³ Sergio O. Romagnoli, Junio 1.998, Consejo Federal de Inversiones.

porque no dispone de recursos para pagar a alguien que lo haga, entonces podemos pensar que el problema es financiero....(y así sucesivamente)

Fi nanzas	Empresari o	Demanda
Escasas	Operati vo	Baj a

Si nos ajustamos meramente a la situación estática, es decir el síntoma , podemos suponer que los problemas son financieros.

No obstante debemos considerar que, existe otro modo de ver esta situación , a partir de un modelo definido de la siguiente manera:

Fi nanzas	Empresari o	Demanda
(Escasas)	(Operati vo)	(en Baj a)

Como puede observarse, nuestro “efecto” del modelo anterior (Demanda Baja), se transforma en “causa”, volviendo a influir en el modelo y creando un ciclo de influencias. Hemos creado así, un modelo que será denominado de aquí en más “estructura de influencias”.

Esto complica la asignación de la responsabilidad, ya que no podemos asegurar que el problema de una empresa sea de una persona o área específica de la empresa, es decir que no podemos hablar de problemas de marketing, estrategia, Recursos Humanos o Finanzas.

Para comprender de una manera mejor esta situación, debemos incorporar el concepto ,denominado: Realimentación ⁴. Básicamente es un axioma que indica que: **Toda influencia es causa y efecto**. Nunca hay influencias en una sola dirección.

La idea que se deriva de este razonamiento, consiste en ver círculos de influencia en vez de líneas rectas.

⁴ También se denomina a este concepto :Feedback.

Requerimiento
Producción

Escasez de Efectivo

Acciones estratégicas
(nuevos clientes, mercados, productos)

Como puede observarse en el círculo principal(superior), ante las necesidades de efectivo, comienzan a buscarse clientes, por ello se realizan ventas y como consecuencia directa de éstas, se debe emprender la producción, que por razones de urgencia y disponibilidad de recursos humanos , la realiza el empresario.

El empresario no realiza la inversión en maquinaria porque no tiene la certeza de que la demanda será sostenida. Pero no comprende que la demanda nunca será sostenida si él no realiza la inversión, ya que de otro modo seguirá operando reactivamente frente a las faltas de efectivo. En general esperamos que la demanda caiga para preocuparnos por emprender acciones estratégicas.

Es imposible salir de estos círculos, si no pensamos de un modo alternativo, que fundamentalmente incorpore conceptos dinámicos.

Y en vez de fijar la problemática desde ópticas temáticas: problemas de marketing, problemas de comercialización, problemas de producción, problemas financieros. Resulta mas productivo, a la hora de establecer soluciones a las situaciones percibidas trabajar con una visión integradora acerca de la situación presente y perspectivas de la empresa. “

2.Complementar el análisis con la Síntesis de la empresa.

Si pensamos en el Diagnóstico de Competitividad Empresarial, como el primer paso del ataque al problema de competitividad de las empresas Pymes, entonces podemos

prestar atención a los conceptos mencionados por el autor Russell Ackoff⁵, en cuanto a las cuatro preguntas que deben responderse cuando se formula un ataque a un problema complejo:

5. ¿Cuáles son las variables relevantes?

6. ¿Cuáles de estas variables pueden controlarse y cuáles no?

7. ¿A qué restricciones están sujetas estas variables?

8. ¿Cómo interactúan las variables relevantes para producir el resultado?

La metodología que este autor establece a la hora de resolver y planificar la solución de un problema complejo, bien podemos calificarla de “simplista”, sin embargo cumple nuestros requerimientos de información para la acción, en cuanto a la mejora de la competitividad empresarial.

En términos generales, los diagnósticos que se han realizado hasta la fecha, disponen de información para responder la segunda pregunta en una manera absoluta y en algunos casos, la primera pregunta pero de manera relativa.

Para responder la tercera y la cuarta pregunta, no podremos referirnos al diagnóstico de competitividad, ya que los mismos no cuentan con información que nos permita deducir la interrelación de variables ni sus límites.

Debido a esta manifiesta imposibilidad para atacar el complejo problema de Competitividad Empresarial, es necesario incorporar en la metodología, el relevamiento de la información requerida.

En este punto, es inevitable abordar la discusión metodológica referida a la diferencias entre análisis y síntesis en los procesos de formación del conocimiento humano, pero solamente lo haremos en aquellos puntos que nos resultan de interés a los propósitos del presente informe

Por este motivo, diremos solamente que: El hombre cuenta con dos formas elementales de descubrir al mundo que lo rodea:

⁵ Russell Ackoff, “Planificación de la Empresa del Futuro”, pag. 235

- Una de ellas, denominada Análisis:” Consiste en desarmar el objeto que se trata de comprender, luego tratar de comprender la conducta de las partes, y finalmente tratar de estructurar los conocimientos parciales para comprender el todo.”
- La otra, denominada Síntesis: ”Consiste en identificar un todo que contenga al objeto a ser explicado, luego explicar la conducta o las propiedades del todo que contiene, y finalmente explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado”

“Estos dos criterios no debieran...producir resultados conflictivos o contradictorios: son complementarios....El análisis se enfoca sobre la estructura: revela como trabajan las cosas. La síntesis se concentra en la función: revela por qué operan las cosas como lo hacen.

Así el análisis produce conocimiento, mientras que la síntesis genera comprensión. Con el primero podemos **describir**, mientras que el segundo nos permite **explicar**.”⁶.

Luego de estos conceptos, podemos concluir que los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, se han realizado, para “conocer”, la situación actual de las Pymes. En coherencia con dicho objetivo, la metodología para la realización del mismo, se orientó hacia el Análisis.

Ahora imaginemos por un momento que estas cuatro preguntas que plantea Russell Ackoff pueden ser respondidas de manera acertada por los Diagnósticos de Competitividad, entonces los Planes de Acción contenidos en ellos podrían convertirse en poderosas herramientas que guíen los procesos de reconversión empresarial.

Para lograr esto, es necesario exponer todos los puntos que actualmente se establecen en la consideración de factores empresarios(análisis), así como también se debe realizar una síntesis desde la cuál se respondan inequívocamente las cuatro preguntas mencionadas. De otra manera, los Diagnósticos de Competitividad Empresarial tendrán poca aplicación práctica a la hora de diseñar políticas o medidas de acción que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas diagnosticadas.

⁶ Russell Ackoff, “Planificación de la Empresa del Futuro”, pag. 31-33

Ahora podemos visualizar por qué es importante (para su utilidad práctica) incorporar en los Diagnósticos de Competitividad Empresarial, ***una síntesis*** que responda las cuatro preguntas antes mencionadas. De esta manera podremos no solo conocer cómo se encuentra la competitividad de la empresa, sino que adicionaremos una comprensión acerca de por qué ha llegado hasta aquí.

Con la intención de ampliar la comprensión de la información contenida en los diagnósticos, ***se propone*** la inclusión de un capítulo de Síntesis que permita comprender los motivos que han llevado a la empresa a su situación actual, así como descubrir los puntos de apalancamiento, que pueden modificarla.

Capítulo III . Aspectos Prácticos de la Propuesta de Mejora para los Diagnósticos de Competitividad Empresarial.

Luego de exponer las oportunidades de mejoras que fundamentan la propuesta del presente informe, a continuación, se procederá a establecer los lineamientos prácticos necesarios para implementar esta propuesta.

Como propósito, se busca incorporar, a la metodología disponible actualmente para la confección del Diagnóstico de Competitividad Empresarial, los aspectos mencionados en el capítulo anterior.

Para ello, la propuesta consiste en la incorporación, en la guía actual, de un Capítulo de Síntesis, cuyo objetivo y contenido tentativo, se detalla a continuación.

Objetivo del Capítulo de Síntesis.

Como se ha descripto en el Capítulo 2, la inclusión del capítulo de síntesis, responde a la necesidad de avanzar desde el “**conocimiento**” de la situación competitiva actual, hacia la profunda “**comprensión**” de las fuerzas internas y externas que contribuyen a formar la situación competitiva de la empresa diagnosticada.

De esta manera, se pretende otorgar un mayor grado de utilidad práctica a las herramientas de diagnóstico estratégico que financia el Programa de Mejoramiento de la Competitividad Empresarial en Pymes. Es importante aclarar que, según mi criterio, la mayor utilidad práctica del diagnóstico, se encuentra en su Plan de Acción.

En la Provincia del Neuquén, durante la primera etapa del Programa, y como integrante de la Comisión de Evaluación del Programa, puedo afirmar que se han logrado evaluar sobre bases claras (a través de la “Guía para la Realización de los Diagnósticos”) los contenidos vertidos por los consultores en los diagnósticos.

No obstante, otra es la situación, al momento de evaluar los Planes de Acción o Proyectos identificados con motivo del diagnóstico. El principal problema, es la inexistencia de criterios homogéneos para establecer la coherencia del Plan identificado por el consultor. Hacia este sentido apunta también ésta propuesta, a fin

de establecer normas de evaluación claras para aceptar o rechazar los Proyectos y Planes identificados o propuestos por los consultores.

Contenido del Capítulo de Síntesis.

Se ha pensado estructurar el Capítulo de Síntesis del Diagnóstico, respondiendo básicamente la secuencia de preguntas necesarias para resolver un problema de Russell Ackoff, planteadas en el capítulo 2, a continuación transcribimos el párrafo pertinente:

1. ¿Cuáles son las variables relevantes?
2. ¿Cuáles de estas variables pueden controlarse y cuáles no?
3. ¿A qué restricciones están sujetas estas variables?
4. ¿Cómo interactúan las variables relevantes para producir el resultado?

A partir de esta secuencia, y agregando un factor mas, se arman los componentes básicos del capítulo de síntesis, cuyo contenido detallaremos específicamente:

6. Variables Relevantes para la Situación Competitiva.
7. Grado de Control de las variables.
8. Restricciones Materiales o Inmateriales para las variables.
9. Diagrama de Ciclo Causal. (Cuadro de Mando Integral).
10. Factibilidad de los Proyectos Identificados.

1. Variables Relevantes para la Situación Competitiva.

Para focalizar nuestra atención en aquellas variables que poseen mayor grado de impacto sobre la situación estudiada, se debe:

- Seleccionar de la planilla Resumen de Fortalezas y Debilidades, y de la planilla Resumen de Amenazas y Oportunidades, las variables hayan sido valoradas, en su importancia relativa con un puntaje superior a tres.
- Las variables seleccionadas, serán tamizadas por el consultor, a fin de seleccionar un conjunto de variables no superior a las 35 en total⁷. A fin de

⁷ El número máximo fijado para las variables relevantes, se fundamenta en criterios establecidos y compartidos por reconocidos especialistas internacionales de estrategias y

establecer los criterios de tamización, se debe dar preferencia a aquellas variables que posean relación con los problemas mas importantes de la empresa.

Por ejemplo, supongamos que las planillas de la figura inferior, pertenecen a un diagnóstico. De esas planillas debemos extraer todas aquellas variables que posean una puntuación, en su importancia relativa, superior a 3:

Planilla de Debilidades y Fortalezas

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Definición de estrategia a largo plazo									
Herramientas de planificación sistematizadas									
Cultura empresarial fuerte y conocida por la org,									
Capacidad de influir en los mercados									
Enfoque de la empresa al mercado									
Conocimientos de la competencia									
Conocimientos del mercado									

Planilla de Amenazas y Oportunidades

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Ambito Gubernamental									
Política Fiscal Nacional									
Política Fiscal Provincial									
Aranceles a la Importación de Insumos									
Aranceles a la importación de prod. Terminados									
Reembolso a las Exportaciones									
Política de Gasto Pública									
Ambito sociocultural									
Importancia de la información									
Avances Tecnológicos									
Globalización de los mercados									
Incorporación al Mercosur									
Demanda de Participación en las Decisiones									
Individualismo									

De los puntajes otorgados por el consultor, de acuerdo al criterio de puntuaciones de importancia relativa iguales o superiores a 3, se tomarán como variables relevantes:

- Política de Gasto Público.
- Importancia de la Información.

sistemas de información. Entre otros podemos mencionar a Jay Forrester, Michael Porter, Eliyahu Goldratt, Norton y Kaplan, Peter Senge, Thomas Peters, Russell Ackoff, Henry

- Globalización de los Mercados.
- Incorporación al Mercosur.
- Individualismo.

Una vez establecido, el conjunto crítico de variable relevantes, se deben identificar las variables, y en caso de ser necesario se pueden redefinir las denominaciones de las mismas, con motivo de representar mejor la situación de esa empresa en particular.

Es deseable un abordaje mas profundo (a lo largo del diagnóstico) de las variables consideradas “relevantes”.

2. Grado de Control de las Variables

Luego de definir las variables relevantes, se deben categorizar de acuerdo al grado de control disponible sobre las mismas. Es decir, el grado de capacidad de modificación del estado de la variable por parte de la empresa.

Este paso es muy sencillo, ya que la información disponible en las planillas resumen, ya han clasificado a las variables según el grado de control.

Tabla de Conversión de Variables de F.O.D.A. a Grados de Control

Planilla	Valoración de la Variable	F.O.D.A.	Grado de Control
Amenazas y Oportunidades	Inferior o igual a 3	Amenazas	INCONTROLABLES
Amenazas y Oportunidades	Superior a 3	Oportunidades	INCONTROLABLES
Debilidades y Fortalezas	Inferior o igual a 3	Debilidades	CONTROLABLES
Debilidades y Fortalezas	Superior a 3	Fortalezas	CONTROLABLES

De todos modos, puede ocurrir que la correlación expresada en la tabla superior, en algunos casos particulares no sea verdadera. Es decir, pueden existir casos en los que una amenaza puede ser atenuada o una oportunidad perdida por la actuación de la empresa.

Mintzberg. Todos ellos preocupados por establecer “¿A qué debemos prestar atención?”.

3. Restricciones de las Variables

Es importante destacar que las restricciones que se pueden identificar para las variables, pueden ser de tipo “**físico o material**”, tales como la capacidad de alojamiento de un complejo Hotelero, o de tipo “**inmaterial**”, como los valores o propósitos de una determinada persona o conjunto de personas de la organización. Por ejemplo, en muchas empresas familiares, ocurre que ante la incertidumbre acerca del traspaso de la administración de una generación a otra, se frena y desacelera su crecimiento. Constituyendo esa incertidumbre, una restricción al crecimiento de la empresa.

Un punto central de ésta metodología, consiste en la efectiva identificación de los límites de las variables relevantes, a fin de prestar atención a aquellas variables que se encuentran en estados cercanos a sus niveles restrictivos.

Siguiendo la Teoría de las Restricciones, el punto focal donde deben apuntar todas las acciones tendientes a mejorar la competitividad, son las variables restrictivas. Y cualquier acción que no logre elevar la restricción, no será importante para el desempeño competitivo de la empresa.

Para identificar las variables restrictivas el consultor deberá establecer en una lista sencilla, las variables sujetas a restricciones, y si es posible establecer el valor actual de la variables y el valor estimado de su restricción.

Variable	Estado Actual	Restricción

A partir de la lista del cuadro superior, es posible establecer un orden de prioridad en cuanto al impacto sobre la posición competitiva de la empresa, que nos permita evaluar la pertinencia de cada una de las medidas propuestas en el Plan de Acción

4. .Diagrama de Ciclo Causal. (Cuadro de Mando Integral).

Corresponde ahora, realizar la descripción de la trayectoria causal de todas las variables relevantes.

Para la descripción de las relaciones causales que unen a los elementos que conforman un problema, se utilizarán los principios establecidos en el Capítulo 5 “Marco Teórico de la Propuesta”, según los conceptos del “Cuadro de Mando Integral”.

En primer lugar se deben reagrupar las variables identificadas en calidad de relevante según las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, que involucran la perspectiva Financiera, la perspectiva del Cliente, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y organización.

Se ofrece a continuación una lista tentativa de las variables identificadas en las planillas resumen y su correlato con las Perspectivas CMI.

Categorías FODA	Perspectivas CMI
Ambito Gubernamental	Perspectiva Cliente, Procesos Internos
Ambito sociocultural	Perspectiva Cliente
Ambito Medioambiental	Perspectiva Cliente
Ambito Financiero	Perspectiva Financiera
Ambito Legal	Perspectiva Cliente
Mercado	Perspectiva Cliente
Proveedores	Perspectiva Cliente
Sustitutos	Perspectiva Cliente
Definición estratégica largo plazo	Perspectiva Aprendizaje y Organizac.
Comercialización	Perspectiva Cliente
Producción	Perspectiva Procesos Internos
Personal	Perspectiva Aprendizaje y Organizac.
Finanzas	Perspectiva Financiera
Costos	Perspectiva Procesos Internos
Organización	Perspectiva Procesos Internos
Calidad	Perspectiva Procesos Internos

Esta correlación es sugerida. Puede ocurrir que en algunos casos especiales, no sea respetada. Por ello la tabla superior solo pretende ser una posible alternativa de correlación, pero no necesariamente la única.

Definidas las perspectivas que corresponden para cada variable, se procederá a establecer la medida de cuantificación de las variables seleccionadas. Para ello se pueden utilizar, para cada perspectiva, las medidas indicadas en el capítulo 3.

Una vez cumplimentados los pasos anteriores, el desafío mas importante y el gran agregado de valor del Capítulo de Síntesis, consiste en indicar las interrelaciones causales que existen entre las variables relevantes, o como lo expresan Norton y Kaplan, “las hipótesis de causalidad”.

Dada la dificultad que presenta este procedimiento, se exponen algunas reglas prácticas, extraídas del Libro de Trabajo, “Systems Thinking Tools”, elaborado por Daniel H. Kim, que resultan de gran utilidad.

<i>Guías para dibujar diagramas Causales</i>	
➤	1. Use sustantivos para nombrar las variables. Evite los verbos y las acciones, dado que éstas están incluidas en las flechas. Por ejemplo, “costos” es mejor que “aumento de costos” dado que una disminución en “aumento de costos” es confusa. Las flechas deben contener el signo de la polaridad de la relación. Si el signo es positivo indica que ambas variables se mueven en el mismo sentido, por el contrario si el signo es negativo, indica que ambas variables se mueven en sentidos contrarios.
➤	2. Las variables deben ser algo que pueda ser cuantificado (cantidades que pueden variar a través del tiempo). No tiene sentido decir que “Estado de Ánimo” aumenta o disminuye. Un término como “satisfacción” puede resultar apropiado.
➤	3. Es preferible elegir el sentido positivo de una variable. Un aumento o disminución de “Crecimiento” es mas claro que un aumento o disminución de “Contracción”.
➤	4. Para cada acción incluida en el diagrama, piense en las posibles consecuencias no intencionales, tanto como en las consecuencias esperadas. Un aumento en “Presión en Producción” puede aumentar “Volumen de Producción”, pero también aumentar “Estrés” y reducir “Calidad”.
➤	5. Es importante distinguir entre estados percibidos y actuales, como por ejemplo entre “calidad efectiva” y “calidad percibida”. Las percepciones usualmente están retrasadas con respecto a la realidad. Confundir ambos estados puede llevar a conclusiones incorrectas.

- | |
|---|
| ➤ 6. Si una variable tiene muchas consecuencias, intente agrupar todas ellas en un solo término hasta poder completar la interrelación correspondiente. Por ejemplo, “estrategias reparadoras” puede agrupar muchas formas en las que respondemos al estrés (ejercicio, meditación, alcohol, tabaco, etc.) |
| ➤ 7. Una acción casi siempre tiene distintos efectos en el corto plazo y en el largo plazo. Dibuje lazos con un radio cada vez mayor a medida que progresa del corto al largo plazo. |
| ➤ 8. Si una conexión entre dos términos no está clara y requiere de muchas explicaciones, las variables probablemente requieran ser redefinidas, o será necesario insertar una variable intermedia. Un aumento de “demanda” que causa una caída de “calidad” puede ser poco claro hasta que se inserta la variable “presión en producción” entre ellas. |

Prestando atención a éstas indicaciones y las demás indicaciones establecidas en el marco teórico del Cuadro de Mando Integral, debe lograrse como resultado la estructura de interrelaciones causales de las variables relevantes, para la situación competitiva de la empresa.

5. Factibilidad de los proyectos identificados

Luego de cumplir los cuatro pasos anteriores, se procederá con la evaluación del grado de impacto que puede provocar en la situación competitiva actual, la implementación de los “proyectos susceptibles de realización”.

Este análisis permitirá priorizarlos en función del grado de impacto que tendrán en la situación competitiva de la empresa.

Es importante destacar, que no debe perderse de vista para el análisis, el impacto del proyecto sobre los aspectos más restrictivos de la empresa, identificados en el paso 3.

El mayor valor agregado que puede otorgar éste capítulo será, el establecer un “puente lógico” de correspondencia, entre la situación actual de la empresa, sus restricciones y los proyectos identificados por el consultor.

Capítulo IV: Estudio de Casos

Como veremos a continuación, los actuales diagnósticos de competitividad empresarial, han cumplido su rol en cuanto a comenzar con la descripción de aquello que les está ocurriendo a nuestras Pymes.

No obstante ello, aún se encuentran bastante alejados de su objetivo central, de “orientar los procesos de reconversión empresarial del empresario Pyme”.

Con el objeto de demostrar esta teoría, se han desarrollado brevemente 2 casos reales de algunos de los mejores Diagnósticos de la Provincia del Neuquén, como modo de mostrar las ventajas de incorporar el capítulo de síntesis en los diagnósticos que se realicen en el futuro.

Por ejemplo, comencemos con el caso de J Y P CAROZO SdeH, de la Página 35.

Se puede observar en este caso, una problemática bastante común para aquellos productores frutícolas de nuestra región.

Si bien se han alterado algunos datos como forma de mantener la confidencialidad de la Empresa, la sustancia del informe se ha mantenido en su plena totalidad.

(Ir a la Página 41)

Analizado el caso, comenzamos a responder una de las preguntas que seguramente el lector se ha hecho hasta este momento: **¿Cómo sería el Capítulo de Síntesis?**.

Siguiendo la estructura del contenido del *Capítulo de Síntesis*, los componentes del mismo serán:

- 1) Variables Relevantes para la Situación Competitiva
- 2) Grado de Control de las Variables
- 3) Restricciones Materiales e Inmateriales para las variables
- 4) Diagrama de Ciclo Causal (Cuadro de Mando Integral).
- 5) Factibilidad de los Proyectos identificados

Es importante destacar que se utilizará la información contenida en los diagnósticos originales, por lo tanto frente a nuestro enfoque existirán una gama de datos que

necesariamente debemos estimar. Dado que éstos no han sido relevados en el diagnóstico original.

1. Variables Relevantes para la Situación Competitiva

El procedimiento consiste en extraer de la planilla original de “Puntos Fuertes y Débiles de la Empresa”, aquellas variables que poseen una importancia relativa elevada.

En este punto encontramos el primer obstáculo a nuestro trabajo, que representa un aspecto a mejorar de la metodología usada en ese momento para realizar los diagnósticos. Se puede observar en las planillas, que 63 de las 85 variables totales, han sido calificadas por el consultor⁸ como de igual grado de importancia.

Ahora, ¿Cómo es posible orientar un proceso de reconversión cuando todo es igualmente importante?.

Es evidente que necesitamos refinar nuestras variables claves mediante algún procedimiento de determinación de las Prioridades Estratégicas para la empresa.

Para esta etapa, es posible utilizar alguno de los criterios que han desarrollado los especialistas en Mejoramiento de Procesos Empresariales. Por ejemplo, dentro de las Corrientes de Rediseño de Procesos (Reingeniería de Procesos), existe por un lado la corriente original de Hammer y Champy, quienes proponen comenzar a trabajar en aquellos aspectos donde la empresa se encuentra peor y donde es relativamente fácil realizar una mejora de modo rápido.

Por otro lado la corriente de Manganeli o Rápida-Re, opina que es más apropiado comenzar por aquellos aspectos que tienen un mayor impacto estratégico y al mismo tiempo son altamente valorados (o visibles) por los clientes.

A los fines de la resolución de este caso, asumiremos que la importancia de cada variable, está determinada por la inclusión de la misma en el Resumen realizado por el consultor en el diagnóstico:

Sus máximas fortalezas pueden ubicarse en:

- *Estrategia de crecimiento a largo plazo definida y precisa. (poner en producción 20 has. De tierra de su propiedad).*

⁸ Si bien se hace referencia al consultor, en mi opinión la responsabilidad de estas erróneas calificaciones, no residen en él, sino que la misma metodología permite que suceda esta situación. Incluso se encuentran casos similares en la mayoría de los 109 Diagnósticos realizados.

- *Conocimiento profundo del proceso productivo.*
- *Potencialidad productiva de la zona donde están situados los predios.*

Las principales debilidades podemos ubicarlas en:

- *Débiles canales de comercialización externos. No se ha realizado ventas al exterior, toda producción se comercializo en nuestro país.*
- *Baja capacidad de generación de fondos propios*
- *Nulo control de precios de mercado.(tomadores de precio)*
- *Escasa diversidad en la producción. (Manzanas 1.025 Tn., Peras 835 Tn y Carozo 130 Tn.)*
- *Escaso agregado de valor, dado que el 80% de su producción se comercializó a granel a galpones de empaque.*

Las principales amenazas se ubican en:

- *Fuertes Barreras de acceso a mercados externos*
- *Poder de negociación de los clientes. (Galpones de Empaque).*
- *Mercados inestables*
- *Fuerte competencia de Chile, Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica.*
- *Calificación Financiera del Sector Frutícola como de “Alto Riesgo”, que limita considerablemente el acceso a créditos.*

Las principales oportunidades se ubican en:

- *Política fiscal nacional que fomenta la exportación. (Exención del Impuesto al Valor Agregado.)*
- *Líneas de Crédito Provinciales con tasa subsidiadas para financiar las inversiones y costos de producción frutícolas.*
- *Globalización de los mercados, entendida como la presión para liberalizar el comercio, y la baja de los aranceles y las barreras para-arancelarias en los países de la Comunidad Económica Europea.*
- *Preferencia del consumidor por los productos con bajos residuos tóxicos. Conocidos generalmente bajo la denominación de “Productos Naturales”*

Ahora, éstas serán las principales variables a utilizar para definir la síntesis.

2. Grado de Control de las Variables

Una vez definidas las variables importantes, debemos ver en cuáles de ellas la empresa puede lograr cierto grado de influencia significativa:

- Conocimiento del mercado
- Conocimiento del Proceso
- Volumen de ventas a Galpones de Empaque (a granel).
- Productividad de los montes frutales (relativamente controlable)
- Cantidad de productos (especie-variedad) ofrecidas.

- Nivel de endeudamiento

3. Restricciones de las Variables

Luego que se han determinado las variables controlables, se establecen los actuales límites al control y dominio de esas variables, así como el de aquellas variables sobre las cuáles la empresa no puede influir, pero es influida:

- Generación de fondos de la empresa (resultado de toda la actividad)
- Aceptación del mercado de las variedades producidas
- Nulo control de precios
- Entrada al mercado mundial de fuertes proveedores de contraestación, tales como Nueva Zelanda, Sudáfrica y Australia.
- Inestabilidad del mercado frutícola
- Líneas de créditos inadecuadas en plazos para instalar líneas de empaque.

4. Diagrama de Ciclo Causal (Cuadro de Mando Integral).

Se procede a establecer la hipótesis de causalidad, es decir, el consultor expone de forma gráfica, a través de un mapa de las interrelaciones existentes entre aquellos aspectos más importantes observados en la empresa.

A fin de realizar una exposición lo mas clara posible, de acuerdo al enfoque propuesto, se distinguen las cuatro perspectivas:

Diagrama de Ciclo Causal para la Empresa Diagnosticada

El modelo precedente, indica la cadena de interrelaciones causales que existen entre las variables mas significativas. Esto permite explicar la situación actual de la empresa.

Como puede observarse, se estima que :

- El alto conocimiento del proceso que poseen los propietarios, permite lograr niveles altos de productividad para sus parcelas.
- Su bajo conocimiento del mercado, así como la escasa diversidad de productos, puede llevar a terminar vendiendo su producción a granel, y con un precio relativamente bajo.
- Esto hace que la generación de fondos de la empresa sea escasa, sin permitirle generar fondos propios para modificar la situación actual.

Es muy probable que el lector no coincida con las interrelaciones planteadas anteriormente.

Por este motivo es muy importante destacar la mayor ventaja de este método, la cuál podría denominarse como : EXTERIORIZACIÓN DE LOS SUPUESTOS ASUMIDOS POR EL CONSULTOR, A FIN DE FUNDAMENTAR SU OPINIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Ésta “exteriorización”, permite al evaluador de un Diagnóstico Empresarial, comprobar la consistencia y nivel técnico del trabajo presentado.

5. Factibilidad de los Proyectos Identificados

Una vez que se ha completado el diagrama de ciclo causal, Es posible brindar una opinión acerca del grado de impacto sobre la situación actual, que podrían causar los proyectos identificados. El mayor valor de este paso consiste en la identificación de aquellos proyectos que pueden generar un mayor impacto en la situación presente.

Recordamos a continuación los proyectos identificados con motivo del diagnóstico en la empresa JyP Carozo SdeH

- | |
|--|
| <p>A. <i>Integración Vertical (Corto y Mediano Plazo): Consiste en instalar una planta de empaque y conservación en frío.</i></p> <p>B. <i>Comercialización hacia Mercados Externos (Mediano Plazo): Tiene por fin buscar mejores precios de comercialización a través de la participación en otros mercados. (No se han especificado los mercados a los cuáles apunta la propuesta).</i></p> <p>C. <i>Desarrollo del Área Organización (Corto Plazo): Se propone la creación de un departamento contable para cumplimentar los requisitos formales de una sociedad regularmente constituida.</i></p> <p>D. <i>Diversificación de la Producción (Largo Plazo): Se propone el cultivo de nuevas variedades o nuevas especies de frutales a fin de llegar a la “canasta Frutícola”, y así disminuir el nivel de riesgo de una variedad en particular.</i></p> |
|--|

Si bien existen otras formas de expresar el grado de impacto de un proyecto en una situación determinada, consideramos que el modelo propuesto (Diagrama de Ciclo Causal) resulta fácil de comprender por los destinatarios naturales del diagnóstico, es decir, por los empresarios.

Con este modelo es fácil comprender los supuestos que ha asumido el consultor para fundamentar la viabilidad o no de un proyecto identificado con motivo del diagnóstico.

Casos de Aplicación del Capítulo de Síntesis

Con el objetivo de brindar una idea acerca de la incorporación y utilidad del capítulo de Síntesis a los Diagnósticos, A continuación se presentan casos que han sido extraídos de los Diagnósticos realizados en la Provincia del Neuquén. Estos casos han sido levemente modificados y alteradas las identidades, de modo de proteger la confidencialidad de las empresas diagnosticadas.

En primer lugar se presenta el Caso de una Empresa Agropecuaria.

CASO JUAN Y PEDRO CAROZO S. de H.

La sociedad J y P es una sociedad de familia bajo la forma de Sociedad de Hecho. Actúan en la actividad frutícola comercializando parte de su producción en forma directa, mediante puestos propios en la ciudad de Puestito Chico.

Sus campos se encuentran situados en las costas del Río Neuquén, y fue comprado por su padre hace 15 años.

ANALISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

La firma obtuvo en algunos ítems la máxima valoración, pero por otro lado las circunstancias actuales, consideradas como debilidades, produjeron la baja promedio de las valoraciones.

Sus máximas fortalezas pueden ubicarse en:

- Estrategia de crecimiento a largo plazo definida y precisa. (poner en producción 20 has. De tierra de su propiedad).
- Conocimiento profundo del proceso productivo.
- Potencialidad productiva de la zona donde están situados los predios.

Las principales debilidades podemos ubicarlas en:

- Débiles canales de comercialización externos. No se han realizado ventas al exterior, toda producción se comercializa en nuestro país.
- Baja capacidad de generación de fondos propios

- Nulo control de precios de mercado.(tomadores de precio)
- Escasa diversidad en la producción. (Manzanas 1.025 Tn., Peras 835 Tn y Carozo 130 Tn.)
- Escaso agregado de valor, dado que el 80% de su producción se comercializó a granel a galpones de empaque.

Las principales amenazas se ubican en:

- Fuertes Barreras de acceso a mercados externos
- Poder de negociación de los clientes. (Galpones de Empaque).
- Mercados inestables
- Fuerte competencia de Chile, Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica.
- Calificación Financiera del Sector Frutícola como de “Alto Riesgo”, que limita considerablemente el acceso a créditos.

Las principales oportunidades se ubican en:

- Política fiscal nacional que fomenta la exportación. (Exención del Impuesto al Valor Agregado.)
- Líneas de Crédito Provinciales con tasa subsidiadas para financiar las inversiones y costos de producción frutícolas.
- Globalización de los mercados, entendida como la presión para liberalizar el comercio, y la baja de los aranceles y las barreras para-arancelarias en los países de la Comunidad Económica Europea.
- Preferencia del consumidor por los productos con bajos residuos tóxicos. Conocidos generalmente bajo la denominación de “Productos Naturales”.

Considerando el siguiente diagnóstico, se han identificados como válidos los siguientes proyectos:

- E. Integración Vertical (Corto y Mediano Plazo): Consiste en instalar una planta de empaque y conservación en frío.
- F. Comercialización hacia Mercados Externos (Mediano Plazo): Tiene por fin buscar mejores precios de comercialización a través de la participación en otros mercados. (No se han especificado los mercados a los cuáles apunta la propuesta).
- G. Desarrollo del Área Organización (Corto Plazo): Se propone la creación de un departamento contable para cumplimentar los requisitos formales de una sociedad regularmente constituida.

- H. Diversificación de la Producción (Largo Plazo): Se propone el cultivo de nuevas variedades o nuevas especies de frutales a fin de llegar a la “canasta Frutícola”, y así disminuir el nivel de riesgo de una variedad en particular.

(Análisis del caso en Página 35)

Caso: MARNAT SRL

Este segundo caso presentado, se refiere a una empresa Agroindustrial, que se especializa en la comercialización de Dulces, Mermeladas y Jaleas, con producción propia.

INTRODUCCIÓN

La empresa MARNAT, es una empresa familiar. Sus socios y fundadores son dos profesionales, el Cr. Martín Larraudi y su esposa la Ing. Natalia Perez de Larraudi. A su vez, un hermano de la señora, el Ing. Agr. Esteban Perez ,cumple las funciones de director de la planta.

La firma tiene un predio de 15 ha en el Valle Encantado, donde se encuentra sus plantaciones y su fábrica.

Los rubros de producción que han desarrollado, abarcan frutas finas como cerezas, guindas, frutillas, frambuesas, grosellas y arándanos. La parte industrial comprende la elaboración de dulces, mermeladas y jaleas de las frutas mencionadas.

La planta de elaboración se maneja con cuatro operarios, de los cuales uno es el responsable técnico o “maestro dulcero”. La parte de producción primaria se trabaja con empleados temporarios.

Esta empresa ha tenido un importante crecimiento desde sus inicios. Las ventas, que en 1.991 apenas superaban los \$3.000 anuales, actualmente se han multiplicado por cien. Este crecimiento ha sido el resultado de una estrategia que incluye la ampliación de los mercados y la diversificación de productos.

HISTORIA

El origen de Marnat SRL es sumamente interesante, en 1.987 el matrimonio Larraudi compra una chacra, totalmente en blanco y con una buena provisión de agua para todo el año, en el Valle Encantado.

La intención fue desarrollar actividades vinculadas a la naturaleza del lugar, aprovechando importantes ventajas comparativas, como la de los suelos ricos en materia orgánica que conforman una excelente base para la implantación de frutas

“blandas”. Sobre éstas primeras tres hectáreas, se comenzó con media hectárea de frutilla y un cuarto de hectárea de frambuesa. Simultáneamente se fue invirtiendo en el equipamiento básico: galpón, sistema de riego, cortinas verdes, calles internas, etc.

La adquisición de otras 15 Hectáreas de tierra, redimensionaron su capacidad de producción, así como la productividad.

Luego la necesidad de “defender” los precios de toda esa producción los llevó a incorporar una planta de elaboración de dulces, mermeladas y jaleas. Así como se adquirió un moderno equipo evaporador de vacío y una envasadora automática.

Finalmente, en la actualidad, la fábrica de dulces es su principal fortaleza, debido a un buen posicionamiento logrado en su marca comercial “MarNat”.

SITUACION ACTUAL

Del diagnóstico de competitividad han resultado como puntos mas importantes de su situación competitiva, los siguientes:

Sus máximas fortalezas, pueden encontrarse en:

- Excelencia en calidad
- Buenos márgenes de rentabilidad
- Situación financiera controlada

Sus máximas debilidades podemos ubicarlas en:

- Sobrecarga y superposición de funciones en los directivos
- Escasa calificación y baja productividad del personal de planta
- Baja protección legal de sus marcas y productos
- Capacidad productiva ociosa
- Falta de desarrollo en el área comercio exterior

Sus principales amenazas, se encuentran en:

- Falta de acceso al crédito
- Barreras de entrada reducidas, con riesgo de aumento en la oferta
- Elevado poder negociador de sus clientes. (Hipermercados, Supermercados).

Sus principales oportunidades, se encuentran en:

- Excelente relación con sus proveedores
- Tendencias crecientes al consumo de alimentos naturales
- Globalización de los mercados
- Comercio intrazona Mercosur y Desarrollo del Corredor Biocénico con Chile.

Finanzas

- El patrimonio neto es 2,5 veces superior al pasivo
- El activo está inmovilizado en un 72%
- Las disponibilidades y Bienes de cambio cubren mas de cuatro veces el pasivo de corto plazo
- La utilidad neta es del 29% de las ventas
- La brecha respecto del punto de equilibrio es de 70% positiva.

Definición de Proyectos susceptibles de realización

En el mediano plazo, los proyectos en general, tienen como objetivo propender al crecimiento de la empresa. En el caso de la ampliación de las instalaciones en la chacra, este objetivo se lograría mediante la atracción de un mayor número de turistas en planes de visitas y degustación

Por otra parte, la realidad muestra que dentro del mercado local, la empresa ha logrado un desarrollo muy importante, utilizando a los supermercados como canal de ventas. Este año probablemente se concrete su inclusión en las góndolas en la cadena TÍA. No obstante, se han presentado problemas de cobrabilidad de las ventas en supermercados locales.

Todo esto, indica que es necesario “dar el salto” e iniciar actividades de exportación.

Es por ello que la empresa se ha manifestado interesada en desarrollar los siguientes proyectos:

- Ampliar de instalaciones en la chacra incluyendo depósito, salón de ventas y oficina.
- Desarrollar nuevos productos en la línea de licores
- Ampliar los mercados iniciando actividades de exportación
- Incrementar su actual producción de arándano y cerezo
- Redefinir las tareas con énfasis en la comercialización (sugerido por el consultor).

Ejemplo Capítulo de Síntesis: Resolución del Caso Marnat

1. Variables Relevantes para la Situación Competitiva

De acuerdo con las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades identificadas por el consultor, es posible determinar las actuales variables relevantes para la situación competitiva de la empresa:

- Calidad del Producto elaborado
- Margen de rentabilidad
- Endeudamiento
- Generación de fondos propios
- Sobrecarga y superposición de funciones en los directivos
- Calificación y productividad del personal de planta
- Protección legal de sus marcas y productos
- Capacidad productiva ociosa
- Nuevos clientes nacionales/internacionales
- Acceso al crédito
- Nuevos Competidores
- Concentración de ventas en Clientes Hipermercados
- Demanda de productos naturales
- Globalización de los mercados

2. Grado de Control de las Variables

De las variables identificadas, la empresa puede producir algún impacto significativo en:

- Calidad del Producto elaborado
- Margen de rentabilidad
- Endeudamiento
- Generación de fondos propios
- Sobrecarga y superposición de funciones en los directivos

- Calificación y productividad del personal de planta
- Protección legal de sus marcas y productos
- Capacidad productiva ociosa
- Nuevos clientes internacionales
- Concentración de ventas en Clientes Hipermercados

3. Restricciones de las Variables

VARIABLES	Factores Restrictivos
Nuevos clientes internacionales	Velocidad de Penetración y conocimiento de nuevos mercados
Acceso al crédito	Nuevas líneas de Fomento para Pymes
Nuevos Competidores	Atractivo del Sector
Concentración de ventas en Clientes Hipermercados	Modelo de Distribución minorista en nuestro país
Demanda de productos naturales	Conciencia de sanidad e inocuidad de los alimentos consumidos
Globalización de los mercados	Barreras al libre comercio internacional

4. Diagrama de Ciclo Causal (Cuadro de Mando Integral).

Como puede observarse en el diagrama, la mala **asignación en las tareas de los propietarios**, hace que ocupen su tiempo en resolver temas operativos, esto provoca que no se dedique el tiempo necesario para el **desarrollo de nuevos clientes**, esto provoca una excesiva **dependencia de los actuales clientes**, lo cual, con el tiempo va incrementando su **poder de negociación** (o dicho de otra manera, disminuye el poder de negociación de nuestra empresa), tarde o temprano, los clientes utilizaran este gran poder de negociación para o bien **disminuir los precios** o bien modificar las condiciones de pago.

5.Factibilidad de los Proyectos Identificados

Una vez identificadas las trayectorias causales de los problemas mas profundos de competitividad observados en la empresa (mapa de interrelaciones), se procede a evaluar el impacto de la intervención propuesta en los “proyectos susceptibles de realización”:

“...la empresa se ha manifestado interesada en desarrollar los siguientes proyectos:

- *Ampliar de instalaciones en la chacra incluyendo depósito, salón de ventas y oficina.*
- *Desarrollar nuevos productos en la línea de licores*
- *Ampliar los mercados iniciando actividades de exportación*
- *Incrementar su actual producción de arándano y cerezo.”*
- *Redefinir las tareas con énfasis en la comercialización (sugerido por el consultor)....”*

A continuación podremos ver cuáles de los proyectos identificados puede obtener un mayor grado de impacto sobre la competitividad empresarial.

De esta manera, es posible observar la importancia para esta empresa de iniciar a la brevedad el proyecto de redefinición de tareas en sus propietarios.

Una vez que se disponga de mayores tiempos para desarrollar clientes, se podrá obtener una menor cartera, a travez del proyecto de “Ampliación de Mercados”, que le permita a la empresa, seguir creciendo con un riesgo comercial, menor al actual.

Una vez alcanzado este objetivo, se puede continuar trabajando en los planes de expansión de la planta de producción y la diversificación de productos como los licores o la producción de arándanos.

Es importante destacar que , de continuar con los planes de expansión de la producción, sin la redefinición en la comercialización, la empresa corre un serio riesgo de caer en una estructura de “Crecimiento y Colapso”, donde el crecimiento muy acelerado, lleva a su vez, al colapso.

Capítulo V . Marco Teórico de la Propuesta de Mejora para los Diagnósticos de Competitividad Empresarial.

A fin de lograr los avances propuestos anteriormente, hemos encontrado muy válido y útil, el marco teórico desarrollado recientemente desde los ámbitos académicos de Harvard Business School. Sus autores son los Profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, y ha sido originalmente denominado “The Balanced Scorecard”.

Primeramente se expondrán los conceptos teóricos que respaldan este enfoque, para luego diseñar la forma en que dicho enfoque puede implementarse en la realización de los futuros Diagnósticos de Competitividad Empresarial.

La traducción al castellano, ha modificado sensiblemente la denominación original, al llamarlo “Cuadro de Mando Integral” (CMI), denominación que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo.

La teoría que reside detrás del CMI, ve a la empresa desde cuatro perspectivas, denominadas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento de los integrantes de la organización.

Esta herramienta complementa: indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Su objetivo principal es convertir la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos y tangibles.

El punto crucial en la realización del Cuadro de Mando Integral, es encontrar el equilibrio entre medidas de resultados del corto y largo plazo, así como entre medidas financieras y no financieras.

¿Qué es un Tablero de Comando Integral?

Es una serie de 20 a 25 indicadores tomados desde las cuatro perspectivas definidas, que se enlazan en relaciones de causalidad (causa y efecto), tal que consideradas colectivamente describen una trayectoria estratégica. Por ejemplo, la forma en que las

inversiones realizadas en la recalificación de empleados, tecnología y servicios mejoran a futuro la actuación financiera.

Puede constituirse en el vehículo que le permita a la empresa, traducir y poner en práctica la estrategia, de manera de evolucionar desde un sistema de indicadores, a un sistema de gestión.

El primer paso consiste en iniciar el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral, que clarifica los objetivos estratégicos e identifica unos pocos inductores críticos necesarios para medir el grado de cumplimiento de éstos.

Por este motivo, a continuación se desarrolla brevemente el marco teórico del CMI, utilizando para ello, la obra original traducida de Robert S. Kaplan y David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, así como diversos artículos publicados por los mismos autores.

Cuadro de Mando Integral. La forma de medir la estrategia Empresarial

Las mediciones son importantes, usualmente se dice que “ si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una empresa afecta sensiblemente el comportamiento de su gente.

Desgraciadamente, muchas empresas adoptan estrategias con respecto a las relaciones con sus clientes, las competencias centrales y las motivaciones de su personal, sin tener en cuenta algún tipo de mediciones ó en el mejor de los casos, prestando atención únicamente a las mediciones financieras de corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen importante de la gestión de la empresa, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito financiero a largo plazo.

Para identificar y poner en práctica una estrategia, utilizando el Cuadro de Mando Integral, debemos seguir los siguientes pasos:

1. Elegir los segmentos de mercado y aquellos clientes que se desean atender.
2. Identificar los procesos que resultarán críticos para lograr atender con excelencia, a los segmentos y clientes identificados.
3. Establecer las capacidades individuales y organizacionales necesarias para cumplir con el funcionamiento de los procesos críticos.

Esto se materializa, a través de la visión de la empresa desde cuatro perspectivas:

A. La Perspectiva Financiera: las medidas financieras son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, liquidez, endeudamiento, etc. Otros objetivos de ventas pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujos de caja.

B. La Perspectiva del Cliente: En la perspectiva del Cliente, se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la empresa. Así como las medidas que permitirán establecer los logros obtenidos sobre esos segmentos de clientes. Esta perspectiva también debe mostrar los inductores de la actuación de los clientes, es decir, incluir aquellos aspectos que los clientes valoran de manera especial, como por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos o una entrega puntual, etc.

C. La Perspectiva del Proceso Interno, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para entregar los productos o servicios de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

D. La Perspectiva de Formación y Crecimiento: Es la cuarta perspectiva, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Perspectivas e indicadores genéricos

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre inversiones, flujo de fondos netos
Clientes	Satisfacción, retención, y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción y motivación del personal, disponibilidad de sistemas de información

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Principios Básicos de la Construcción de un Cuadro de Mando Integral

A continuación, se presenta una lista de los principios elementales que deben respetarse, al momento de construir y diseñar un Cuadro de Mando Integral:

- Una estrategia empresarial es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto de las variables que afectan la empresa. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones.
- La cadena de causas y efectos debe provenir de las cuatro perspectivas del CMI, sin excepción.
- Un buen principio es “las medidas de resultados, sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados”.
- Deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un CMI con los objetivos financieros. Siempre se mantienen las mediciones financieras como resultados últimos.
- Las medidas que aparecen en el CMI deberán estar completamente integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y comunican el significado de la estrategia .

Como puede visualizarse en la figura inferior, un Cuadro de mando Integral adecuadamente construido debe identificar y hacer explícitas la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causalidad, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

La perspectiva financiera

Cada una de las medidas seleccionadas en el CMI deberá formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Los objetivos financieros pueden variar en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio.

Se pueden identificar tres estrategias diferenciadas para un negocio: Crecimiento, Sostenimiento, y Cosecha o Madurez. Definiremos estas estrategias como: Estrategia de Crecimiento, Estrategia de Sostenimiento, y Estrategia de Cosecha.

Crecimiento: Los negocios con esta estrategia se caracterizan por poseer flujos de caja negativos y bajos rendimientos sobre el capital aportado, ya que las inversiones realizadas superan los primeros ingresos. El objetivo financiero generalmente será un porcentaje de crecimiento en las ventas en los nuevos mercados o clientes seleccionados.

Sostenimiento: Los negocios con esta estrategia necesitan medir su rentabilidad, las medidas mas utilizadas son rendimientos sobre el capital empleado y rendimiento sobre la inversión.

Cosecha o Madurez. En la estrategia de cosecha, solo se trata de recolectar y cosechar las inversiones realizadas, en las etapas anteriores. Estos negocios no requieren inversiones, sino solo lo suficiente para mantenerse. Lo esencial aquí es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja.

Para cualquiera de las etapas mencionadas existen tres temas financieros importantes, que le dan forma a la estrategia empresarial:

- Crecimiento/ diversificación de ingresos
- Reducción de costos / mejora en productividad
- Utilización de activos / estrategia de inversión

CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS

A los fines de medir el crecimiento, el indicador mas común es el crecimiento de las ventas y la cuota de participación en el mercado. A los efectos de evaluar los resultados de la diversificación, lo importante es el grado de penetración de los nuevos productos o clientes. Para ello, el porcentaje de ingresos provenientes de las ventas de nuevos productos o hacia nuevos clientes, resulta una medida efectiva.

REDUCCIÓN DE COSTOS/ MEJORA EN PRODUCTIVIDAD

Otros de los temas importantes para la estrategia es la utilización adecuada de los activos dedicados a la actividad. Generalmente se observa en muchas empresas de servicios, una subutilización de la capacidad instalada. Contando con la necesidad de mejorar su aprovechamiento, y distribuir mejor sus costos de mantenimiento de esa estructura. Para medir y orientar éstos esfuerzos resulta útil aplicar los enfoques de “Costos Basados en la Actividad”, denominados originalmente “ABC” ó “Activity Based

Cost”, que siguen la pista de los costos y activos utilizados en los servicios y clientes individuales. Estos sistemas se orientan a medir los “costos por transacción”, ya que son orientados al proceso y basados en la actividad.

UTILIZACION DE LOS ACTIVOS /ESTRATEGIA DE INVERSION

Una de las medidas de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas de mercadería, el plazo de cobro menos el plazo de pago. La teoría que se esconde detrás de esta medida es sencilla. La empresa adquiere materiales o productos, paga a los trabajadores y los costos de transformación. El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende, representa la cantidad de tiempo en que el capital está parado en existencias. Así pues, el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros a clientes.

El objetivo de reducir los niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante

Además de aumentar los rendimientos a través del crecimiento, reducción de costos, productividad y utilización de los activos, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de beneficios.

Cuando es estratégicamente importante diversificar las fuentes de ingresos o de algunos recursos claves para la organización, las empresas pueden incorporar medidas específicas de gestión del riesgo, a fin de advertir y anticipar estos peligros.

En resumen, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. Con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o mas objetivos de la perspectiva financiera.

Cada una de las medidas que se seleccione para un cuadro de mando, debe formar parte de un vínculo de las relaciones causa efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico de cada empresa.

La perspectiva del cliente

Los indicadores claves, para la perspectiva de los clientes son: satisfacción, retención fidelidad, adquisición y rentabilidad del cliente.

La perspectiva del CMI permite traducir la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados, que pueden comunicarse a toda la organización.

No todos los clientes son iguales, generalmente poseen preferencias distintas en cuanto al precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

Una de las mejores maneras de seleccionar los segmentos de clientes en los cuáles se desea competir, consiste en clasificarlos según las preferencias de los clientes , en cuanto a la prestación de nuestros servicios o productos.

Se ha descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente:

- A. Un conjunto de medidas genéricas
- B. Un conjunto de indicadores de la actuación de los resultados de clientes.

A. Son los mas comunes e indican el desempeño actual

1. **Cuota de mercado:** Refleja la proporción de ventas de la empresa, para un determinado mercado, (puede calcularse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen total de unidades vendidas).
2. **Incremento de clientes:** Mide en términos relativos o absolutos, la tasa a la cual la empresa atrae nuevos clientes.
3. **Retención de clientes:** Mide en términos relativos o absolutos, la tasa a la que la empresa retiene o mantiene relaciones con los clientes actuales. Se puede usar para medir la fidelidad de los clientes, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.
4. **Satisfacción de los clientes:** Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, es impulsado por la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, los clientes satisfechos vuelven a mantener operaciones con la empresa.
5. **Rentabilidad del cliente:** Tener éxito en los anteriores 4 medidas no garantiza tener clientes rentables. Los sistemas de costos basados en la actividad permiten

a la empresa medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Generalmente los clientes nuevos, no son rentables, en este caso se debe analizar la “rentabilidad de por vida” de esos clientes. Esta medición se basa en la cuantificación de las compras que un cliente puede realizar en la empresa, durante toda su vida. La intención de la “rentabilidad de por vida” es pensar en el largo plazo.

Sin embargo, estos indicadores poseen defectos similares a los financieros tradicionales, son históricos y no se sabe si lo que se hace ahora es correcto, y cuando uno lo vé puede ser tarde para modificarlo. Para ello se pueden ver los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente, los cuáles se centran en la propuesta de valor ofrecida por la empresa.

B. Indicadores de la Actuación: Las propuestas de valor a los clientes...

La propuesta de valor, es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque la propuesta de valor varía según los sectores económicos y segmentos de mercado, se observan un conjunto común de atributos:

- **Los atributos del producto.**
- **La relación con los clientes.**
- **Imagen y prestigio.**

Atributos del producto o servicio: Éstos son funcionalidad del producto, precio y calidad. Para ello, las variables significativas pueden ser:

Tiempo: La medida de puntualidad en las entregas es importante como inductor de la actuación, es importante que la misma esté basada en las “expectativas del cliente”.

Calidad: La calidad de los productos fabricados, puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes.

Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente, incluyen las devoluciones de clientes y las reclamaciones.

En las empresas de servicios se suelen usar garantías, donde se devuelve el precio de compra mas un extra, esto permite obtener una señal de un servicio defectuoso.

Las empresas que tienen un programa de garantías, es probable que quieran incluir la incidencia y el coste de las garantías como indicadores en su perspectiva.

Precio: En mercados muy competitivos, es útil comparar nuestros precios con los de la competencia.

Es importante recordar que, las empresas clientes desean “costos bajos” y no “precios Bajos”, por ello es útil prestar atención al costo para nuestro cliente también. Por ejemplo es, es un buen ejemplo la reposición del valor del boleto de colectivo al cliente en algunos supermercados

La relación con los clientes: Se puede medir también a través de los plazos de entrega del producto, los tiempos de respuesta y la sensación que el cliente posee de la empresa. De todos modos, el método mas efectivo para medir acertadamente este punto, consiste en una encuesta , así como un contacto personal con el cliente.

Imagen y prestigio: La dimensión de imagen y prestigio, refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. En estos casos también es imprescindible incorporar una encuesta a clientes o un contacto personal, para conocer la posición de la empresa.

Existen muchas empresas que poseen dos tipos bien diferenciados de clientes (como por ejemplo aquellos que venden a distribuidores y detallistas), donde un grupo lo constituyen aquellos “*clientes inmediatos*” que son las empresas que adquieren productos y servicios para luego revenderlos y además existen los “*clientes de los clientes*”, con frecuencia son consumidores finales del producto.

En estos casos, las empresas optan por hacer co-existir dos perspectivas de clientes.

En resumen, al terminar de formular la perspectiva del cliente, debe lograrse una idea clara de los segmentos de clientes seleccionados y haber seleccionado un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción, y rentabilidad) para esos segmentos.

La perspectiva del proceso interno

Desde la perspectiva del proceso interno, el primer paso consiste en definir los procesos que resultan críticos para conseguir los objetivos buscados en clientes y propietarios.

Por ello, es típico que las empresas desarrollen esta perspectiva luego de definir las perspectivas de los propietarios y del cliente.

Los autores Norton y Kaplan, recomiendan pensar en los procesos de acuerdo al concepto de “**cadena de valor**”⁹. Ya que generalmente las empresas cometen el error de pensar sobre departamentos y nó sobre procesos integrados.

Trabajar mejorar los procesos, en cuanto a calidad, tiempos, eficiencia y costo pueden mejorar la competitividad de la empresa, sí solo sí, se supera ampliamente el desempeño actual de la competencia. De otro modo, todos los esfuerzos realizados en función de la mejora, no se verán recompensados.

LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO

El modelo genérico de cadena de valor, desarrollado por Michael Porter, puede ser adaptado a cualquier empresa, y abarca tres procesos principales:

1. Innovación
2. Operaciones
3. Servicios de postventa

Proceso de innovación: Muchos modelos empresariales separan a la innovación del proceso interno u lo sitúan como un servicio de apoyo. Sin embargo la innovación es un proceso crítico interno.

⁹ Michael Porter, “Ventaja Competitiva”, Ed. Free Press, 1.980

Cuantificar la innovación es altamente complejo, dado que la relación de este proceso con las ventas es muy débil. Para no caer en la trampa de “ si no puedes medir lo que quieres, quiere lo que puedes medir”, es necesario buscar medidas del éxito de la innovación en la empresa.

En este sentido, puede resultar representativo, el tiempo de desarrollo de nuevos procesos o productos, es decir el tiempo que transcurre desde que se detecta una nueva necesidad del cliente, hasta la salida al mercado de los productos tendientes a satisfacerla.

El proceso operativo: Representa la onda corta¹⁰ de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente

Tradicionalmente estos procesos, han sido monitoreados por indicadores financieros como los costos estándares, presupuestos y desvíos. Luego se han centrado en indicadores tan estrechos como eficiencia de materiales, mano de obra, etc.

Generalmente esta forma de medir, incentiva a una producción excesiva y la elección de aquellos proveedores de menor precio. En la actualidad, con la influencia de los movimientos de Calidad Total y Reingeniería, se busca a complementar estos indicadores financieros y de costo tradicionales, con indicadores de la calidad y duración del ciclo de proceso.

Indicadores Representativos de tiempo, calidad y costos para el proceso operativo

Debemos tener claro los aspectos que debemos medir, a la hora de determinar el correcto funcionamiento de los procesos internos de una empresa, ellos son:

1. Tiempo
2. Costo
3. Calidad
4. Inmovilización

¹⁰ Se denomina “Onda Corta” o Proceso Operativo, al conjunto de actividades necesarias para producir y entregar un determinado producto o servicio. La “Onda Larga”, incluye , además de las actividades mencionadas, a los procesos que detectan las necesidades de los clientes y promocionan el producto o servicio de la empresa.(Proceso de Innovación +Proceso Productivo +Proceso de Postventa).

Indicadores del Tiempo de Proceso

La propuesta de valor que se entrega a clientes, incluye con frecuencia tiempos de respuesta cortos como atributo crítico de la actuación.

Muchos clientes valoran en gran manera unos plazos de espera cortos. También valoran entregas fiables y puntuales.

En general las empresas tienen dos formas de lograr esto, una es a través de un proceso de ciclo corto, libre de defectos y fiables, que permitan responder rápidamente a las necesidades de los clientes.

Otra forma es a través del mantenimiento de una cantidad importante de inventario que “amortigüe” las demoras del proceso, pero de esta forma los costos se incrementan notablemente.

Una buena medida de desempeño, es el “tiempo de duración de ciclo”, que consiste en determinar el lapso de tiempo que transcurre desde el pedido del cliente hasta la entrega o prestación del servicio.

La elección de los puntos de inicio y final están determinados por las actividades del proceso operativo para el que se están buscando reducciones de duración de ciclo.

Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar un programa de “Justo a Tiempo”, es la eficacia del ciclo de fabricación (E.C.F.), que se define así:

$$E.C.F.= \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de prod. Efectivo}}$$

El ratio es menor que 1 (uno) porque

$$\text{Tiempo de Prod. Efectivo} = \text{Tiempo de proceso} + \text{Tiempo de inspección} + \text{Tiempo de transporte} + \text{Tiempo de espera}$$

En un proceso ideal de flujo de producción “Justo a Tiempo”, el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. La teoría que hay atrás del ECF es que todo el tiempo que no constituye “tiempo de proceso” es tiempo perdido porque no añade valor y por lo tanto debe eliminarse.

Indicadores de la Calidad del Proceso

Algunos indicadores pueden ser:

- Tasa de defectos de procesos
- Tasa de Producción (producción buena sobre producción total)
- Tasa de Desperdicio
- Tasa de Reprocesos
- Tasa de Devoluciones.

Para los servicios, es más difícil medir con exactitud la calidad, no obstante algunas empresas han diseñado un sistema denominado “el sendero hacia los trolls” (los trolls son clientes insatisfechos), para indicar los defectos en sus procesos internos que conducen a la insatisfacción del cliente, el índice incluye variables como:

- Tiempos largos de espera
- Información incorrecta
- Solicitudes denegadas
- Comunicación
- Atención al cliente defectuosa

Indicadores del costo del proceso

Para calcular los costos del proceso se recomienda utilizar la técnica contable de “ABC” (Costos basados en la actividad). En general el análisis ABC permitirá a la empresa, obtener indicadores del costo del proceso, que junto a los indicadores de tiempo de ciclo y calidad, proporcionan parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes.

El Servicio Postventa: Los servicios postventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones. Muchas veces se incluye también, aquellos procesos de facturación y cobro.

Generalmente se puede medir el desempeño de los mismos, con indicadores de calidad y tiempo similares a los utilizados en los procesos operativos.

Como dijimos anteriormente, entre estos servicios, las empresas que hacen ventas a crédito pueden incorporar sus procesos de facturación y cobro. Así como, empresas

que tratan con elementos químicos peligrosos, pueden incorporar sus procesos de eliminación de desechos.

En resumen, en la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos críticos en los cuáles es necesario sobresalir con excelencia, a fin de satisfacer los segmentos de clientes seleccionados.

La perspectiva del Aprendizaje y la organización

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla los objetivos e indicadores necesarios para impulsar el aprendizaje y organización de los integrantes de la empresa.

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados esperados en los tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Según las experiencias obtenidas, desde esta perspectiva, se han puesto en relieve tres categorías principales de variables:

- 1. Las capacidades de las personas.**
- 2. Las capacidades de los sistemas de información.**
- 3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**

Para que una empresa pueda mantenerse, debe mejorar continuamente. Las mejores ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, generalmente provienen de los empleados que están cerca de los clientes de la empresa, ya que comprenden y visualizan mejor sus necesidades.

Indicadores claves para las personas

Pueden utilizarse como indicadores de resultados

- La satisfacción de la persona
- La Permanencia de la persona
- La productividad del empleado

Dentro de este grupo de indicadores, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como un inductor de las otras medidas. La permanencia y la productividad del empleado.

Para la medición de la **satisfacción del empleado**, se pueden utilizar encuestas con empleados elegidos al azar, así como entrevistas personales. No obstante la observación directa, representa un buen medio para lograr una idea acerca de la satisfacción del personal.

Para obtener una medida acerca de la **permanencia de los empleados**, deben considerarse aquellos empleados sobre los cuáles la empresa realiza inversiones de largo plazo. Suponiendo de esta manera que la pérdida de estas personas significan la pérdida de capital intelectual y experiencias.

Medición de la Productividad: El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

Un indicador muy sencillo de lograr, son los ingresos por empleado. De todas maneras la utilización del mismo, solo puede ser utilizado para evaluar acertadamente la actuación del personal de ventas.

Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los mismos, debe equilibrarse con otras medidas de éxito económico. Para que los objetivos propuestos, no se alcancen disfuncionalmente.

Indicadores de las Capacidades de Aprendizaje y Crecimiento

Ratio de Cobertura del Puesto de Trabajo: Cuando las empresas rediseñan sus procesos, generalmente necesitan recalificar a su personal. Podemos considerar la demanda de calificación de las personas en dos dimensiones: A. El nivel de recualificación exigida y B. el porcentaje de la plantilla a ser recualificado.

Se ha visto que varias empresas han desarrollado un nuevo indicador denominado “*ratio de cobertura del puesto de trabajo*”, este ratio sigue la pista del número de personas cualificadas, relacionadas con las necesidades de la empresa. El ratio acostumbra a poner en relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes.

La Capacidad de los sistemas de información: Unos sistemas de información excelentes son un exigencia para que las personas mejoren su rendimiento.

Hay algunas empresas que han definido un ratio de “***cobertura de la información estratégica***”. Este ratio es análogo al de puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva no se han desarrollado aún, indicadores numéricos sobre la actuación. No obstante, un aporte interesante consiste, en el uso de texto cuando los indicadores no estén disponibles o infradesarrollados, por ejemplo, se redacta un informe o memorándum que sustituye los indicadores.

Para resumir, un grupo central de tres indicadores basados en las personas: satisfacción, productividad, permanencia; proporcionan medidas de resultado provenientes de la inversión en empleados. Los inductores de esos rendimientos no están aún muy desarrollados, si los comparamos con alguna de las otras perspectivas.

En esta última instancia, la capacidad de alcanzar metas financieras, de cliente, y de procesos internos, depende de la capacidad de desarrollo y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Las personas, los sistemas y la alineación de la organización.

La vinculación de los indicadores CMI con la estrategia

¿Por qué es tan importante construir un Cuadro de Mando Integral que comunique la estrategia del negocio?

Porque el Cuadro de Mando Integral, ofrece un enfoque holístico, que permite ver cómo cada parte de la empresa contribuye al desempeño total.

Hay tres principios que permiten que el CMI de una empresa se vincule a su estrategia:

4. Relaciones Causa-Efecto
5. Inductores de la Actuación
6. Vinculación con las Finanzas

4. **Relaciones Causa Efecto:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis de causa-efecto, y el Cuadro de Mando Integral, debe describir esa cadena de causalidad.
5. **Los resultados y los inductores de la Actuación:** Los indicadores de resultado, sin los indicadores de la actuación, no comunican como se consiguen los resultados. Un buen Cuadro de Mando Integral, debe poseer un adecuado equilibrio entre indicadores de resultado y inductores de la actuación.
6. **La vinculación de las finanzas:** Se deben vincular las mejoras operativas con los resultados económicos. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados a los beneficios financieros.

Los indicadores estratégicos frente a los indicadores de diagnóstico

Los indicadores de diagnóstico: Son aquellos que siguen y controlan si el negocio funciona bien y emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren asistencia inmediata.

Los indicadores estratégicos: Son aquellos que se orientan hacia aquellas cosas que hacen a la dirección de largo plazo.

Los indicadores de diagnóstico reciben una gestión de tipo “control por excepción”, es decir que, no se les presta atención, a menos que excedan algún límite preestablecido.

Resumiendo, los Cuadros de Mando Integrales, deben ser algo mas que una colección de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados desde 4 perspectivas. Deberá ayudar a describir la estrategia de negocios de la empresa,

vinculando los inductores de la actuación, con los de resultado a través de una serie de relaciones causa-efecto. Siendo los indicadores de resultado, los efectos y los inductores de la actuación, las causas.

Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación, caen en la ambigüedad con respecto a la forma en que se esperan conseguir los resultados. Los inductores de la actuación que no están vinculados con resultados llevarán, a acciones que no ofrecen resultados positivos en la empresa.

Finalmente, una vez construido el Cuadro de Mando Integral, para evitar la desconexión entre el desarrollo, formulación de la estrategia y su puesta en práctica, debe implementarse en los sistemas de gestión de la empresa.

A modo de Conclusión...

Luego de la experiencia que todos los participantes del Programa de Mejora de la Competitividad Empresarial, hemos ganado con los primeros pasos logrados, se ha emitido el presente informe con la idea de fortalecer el contenido de los futuros Diagnósticos a realizar por el mencionado programa.

Dado que el punto débil de los informes diagnósticos, se encuentra en la falta de un criterio de síntesis, se ha propuesto complementar esa debilidad con la inclusión de un capítulo que cumpla esta función.

Para establecer el contenido del Capítulo de Síntesis, se ha utilizado un enfoque apropiado para integrar todos aquellos aspectos que pueden observarse en una empresa, denominado “Balanced Scorecard”, o Cuadro de Mando Integral.

Este capítulo cumplirá dos funciones, una será la de *EXTERIORIZAR LOS SUPUESTOS ASUMIDOS POR EL CONSULTOR*, a fin de fundamentar su opinión y diagnóstico, otra será la de *CONSTRUIR UN PUENTE LÓGICO ENTRE LA SITUACIÓN PRESENTE DE LA EMPRESA Y LOS PROYECTOS IDENTIFICADOS*.

Como resultado final, se obtendrá un informe diagnóstico que permitirá una mejor comprensión de la situación actual de una empresa.

Esta mejor comprensión, sin duda ayudará a encontrar aquellos aspectos que pueden mejorar la situación competitiva actual, posibilitará identificar mejores proyectos empresariales. Como corolario, permitirá apreciar la importancia y urgencia que pueda tener cada “asistencia técnica”, que la misma empresa beneficiaria solicite en el futuro.

Bibliografía

1. Russell Ackoff, “ Planificación de la empresa del Futuro”, Edit. Limusa, decimotercera edición 1.998
2. Eliyahu M. Goldratt, “ El síndrome del Pajar”, Ed. Díaz de Santos, 1.994
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton, “Cuadro de Mando Integral”, ed. Gestión 2000, 1.997
4. Peter M. Senge, “La quinta Disciplina”, Ed. Granica, 1.990.
5. Consejo Federal de Inversiones, Ing. Agr. Eglé Pérez Croce, “Análisis de Diagnósticos de Competitividad Pcia, del Neuquén”, Diciembre 1.997
6. Macazaga, Pascual, “Post-Reingeniería”, Edit. Temas, 1.997
7. Edward De Bono, “El Pensamiento Práctico”, 1.992
8. Mintzberg, Quinn, Voyer, “El proceso Estratégico”, 1.997
9. O’Connor, McDermott, “Introducción al Pensamiento Sistémico”, Ed Urano, 1.997
10. Kim Daniel, Artículo Presentado en “The Systems Thinker”, 1.995
11. Porter Michael, “Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia”, Harvard Business Review, marzo-abril 1.979
12. Porter Michael, “Ventaja Competitiva”, ed. Free Press, 1.980