

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Ingeniería Comercial

## PLANIFICACION ESTRATEGICA

“Importancia de la Planificación Estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad de Rosario”.

Alumno: Carina Noemí Benitez - [ca\\_rina\\_benitez@yahoo.com.ar](mailto:ca_rina_benitez@yahoo.com.ar)

Legajo: 7066

Domicilio: Urquiza 1443 3ro.A – Rosario

Teléfono: 0341-156-726148

Tutor: Prof. Dr. Carlos Prestipino

Junio 2010

## **AGRADECIMIENTOS**

**A todos los empresarios, que tan gentilmente me atendieron y que, sin su colaboración habría sido imposible obtener los datos necesarios para concluir con este trabajo.**

**A mi tutor, en quien encontré un MENTOR, y una gran persona, quien con su aporte profesionalizó más este trabajo ante sus exigencias.**

**A Magdalena, por su paciencia, su colaboración y sus conocimientos y aportes metodológicos.**

**A mi compañero de ruta, por su apoyo permanente y quien hizo posible que muchas de las entrevistas se llevaran a cabo.**

**A mi familia, en especial a mi hermana Gabriela, quien siempre me alentó y creyó en mi trabajo, y por su lectura y escucha permanente.**

**A mi facultad, por haber resuelto cada problemita que me pudo haber surgido en toda la carrera.**

## INDICE

|                                                                     | <b>Página</b> |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>INTRODUCCION</b>                                                 | 6             |
| <b>MARCO TEORICO – CONCEPTUAL</b>                                   | 12            |
| • El Concepto de Estrategia.                                        | 12            |
| • Evolución histórica de la Estrategia.                             | 13            |
| • Pymes: Definición y alcance.                                      | 16            |
| • Cultura, estructura y responsabilidad social de las Pymes.        | 18            |
| <b>CAPITULO I</b>                                                   | 21            |
| <b>EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS PYMES</b>              | 21            |
| 1.1. Ser más eficiente en contextos tan competitivos.               | 21            |
| 1.2. Management y Estrategia como herramientas de la Planificación. | 22            |
| 1.3. Importancia de la Planificación Estratégica.                   | 24            |
| 1.3.1. Ventajas.                                                    | 26            |
| 1.3.2. Desventajas.                                                 | 26            |
| 1.4. La Estrategia Emergente.                                       | 26            |
| <b>CAPITULO II</b>                                                  | 28            |
| <b>PLANIFICANDO EL FUTURO:</b>                                      |               |
| <b>Un modelo tipo de Planificación Estratégica.</b>                 | 28            |
| 2.1. Modelo de Planificación Estratégica.                           | 28            |
| 2.1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores del Negocio.             | 29            |
| 2.1.2. Análisis del ambiente externo.                               | 31            |
| 2.1.2.1. El Modelos PEST                                            | 31            |
| 2.1.2.2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.                  | 33            |
| 2.1.3. Análisis del ambiente interno.                               | 34            |
| 2.1.3.1. Habilidades distintivas, recursos y capacidades.           | 35            |
| 2.1.4. Selección de Estrategas. Tipo de Estrategias.                | 36            |
| 2.1.4.1. Niveles de estrategias.                                    | 36            |
| 2.1.5. Implementación de la Estrategia.                             | 37            |
| 2.1.6. El Ciclo de la Retroalimentación. Control de desvíos         |               |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| y resultados.                                                                           | 38 |
| 2.2. La Ventaja Competitiva y las Estrategias Genéricas.                                | 38 |
| 2.2.1. Estrategia de diferenciación.                                                    | 39 |
| 2.2.2. Estrategia de liderazgo en Costos.                                               | 39 |
| 2.2.3. Estrategia de especialización.                                                   | 39 |
| 2.3. La Decisión Estratégica.                                                           | 39 |
| <b>CAPITULO III</b>                                                                     | 41 |
| <b>RASGOS TRADICIONALES DE LAS PYMES</b>                                                | 41 |
| 3.1 La Empresa.                                                                         | 41 |
| 3.2. El Ciclo de vida de las empresas.                                                  | 42 |
| 3.3. Origen y evolución de las Pymes.                                                   | 43 |
| 3.4. La Empresa Familiar.                                                               | 43 |
| 3.5. Características generales de las Pymes en Argentina.                               | 44 |
| 3.6. Tipificación.                                                                      | 46 |
| 3.7. Fortalezas y Debilidades de las Pymes.                                             | 47 |
| 3.7.1. Fortalezas.                                                                      | 47 |
| 3.7.2. Debilidades.                                                                     | 47 |
| 3.8. La Problemática de las Pymes.                                                      | 48 |
| <b>CAPITULO IV</b>                                                                      | 50 |
| <b>MIRAR MÁS ALLA DEL CORTO PLAZO</b>                                                   | 50 |
| 4.1. Ausencia de estrategia                                                             | 50 |
| 4.2. Incertidumbre                                                                      | 51 |
| 4.3. Beneficios de contar con un Modelo o Plan Estratégico.                             | 52 |
| 4.4. Definiendo una Estrategia.                                                         | 52 |
| 4.5. Rol del dueño-gerente-líder.                                                       | 53 |
| 4.6. Los Modelos Mentales.                                                              | 54 |
| 4.7. Cambio de Paradigma.                                                               | 55 |
| <b>CAPITULO V</b>                                                                       | 56 |
| <b>ANÁLISIS DE APLICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO</b>     | 56 |
| <b>CONCLUSION</b>                                                                       | 62 |
| <b>RECOMENDACIONES: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACION “LA EMPRESA CON FUTURO”</b> | 64 |
| <b>ANEXO</b>                                                                            |    |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                                                     |    |

## INDICE

Página

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>INTRODUCCION</b>                                                       | 6  |
| <b>MARCO TEORICO – CONCEPTUAL</b>                                         | 12 |
| • El Concepto de Estrategia.                                              | 12 |
| • Evolución histórica de la Estrategia.                                   | 13 |
| • Pymes: Definición y alcance.                                            | 16 |
| • Cultura, estructura y responsabilidad social de las Pymes.              | 18 |
| <b>CAPITULO I</b>                                                         | 21 |
| <b>EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS PYMES</b>                    | 21 |
| 1.4. Ser más eficiente en contextos tan competitivos.                     | 21 |
| 1.5. Management y Estrategia como herramientas de la Planificación.       | 22 |
| 1.6. Importancia de la Planificación Estratégica.                         | 24 |
| 1.3.1. Ventajas.                                                          | 26 |
| 1.3.2. Desventajas.                                                       | 26 |
| 1.4. La Estrategia Emergente.                                             | 26 |
| <b>CAPITULO II</b>                                                        | 28 |
| <b>PLANIFICANDO EL FUTURO:</b>                                            |    |
| <b>Un modelo tipo de Planificación Estratégica.</b>                       | 28 |
| 2.1. Modelo de Planificación Estratégica.                                 | 28 |
| 2.1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores del Negocio.                   | 29 |
| 2.1.2. Análisis del ambiente externo.                                     | 31 |
| 2.1.2.1. El Modelos PEST                                                  | 31 |
| 2.1.2.2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.                        | 33 |
| 2.1.3. Análisis del ambiente interno.                                     | 34 |
| 2.1.3.1. Habilidades distintivas, recursos y capacidades.                 | 35 |
| 2.1.4. Selección de Estrategas. Tipo de Estrategias.                      | 36 |
| 2.1.4.1. Niveles de estrategias.                                          | 36 |
| 2.1.5. Implementación de la Estrategia.                                   | 37 |
| 2.1.6. El Ciclo de la Retroalimentación. Control de desvíos y resultados. | 38 |
| 2.2. La Ventaja Competitiva y las Estrategias Genéricas.                  | 38 |
| 2.2.1. Estrategia de diferenciación.                                      | 39 |
| 2.2.2. Estrategia de liderazgo en Costos.                                 | 39 |
| 2.2.3. Estrategia de especialización.                                     | 39 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3. La Decisión Estratégica.                                                           | 39 |
| <b>CAPITULO III</b>                                                                     | 41 |
| <b>RASGOS TRADICIONALES DE LAS PYMES</b>                                                | 41 |
| 3.1 La Empresa.                                                                         | 41 |
| 3.2. El Ciclo de vida de las empresas.                                                  | 42 |
| 3.3. Origen y evolución de las Pymes.                                                   | 43 |
| 3.4. La Empresa Familiar.                                                               | 43 |
| 3.5. Características generales de las Pymes en Argentina.                               | 44 |
| 3.6. Tipificación.                                                                      | 46 |
| 3.7. Fortalezas y Debilidades de las Pymes.                                             | 47 |
| 3.7.1. Fortalezas.                                                                      | 47 |
| 3.7.2. Debilidades.                                                                     | 47 |
| 3.8. La Problemática de las Pymes.                                                      | 48 |
| <b>CAPITULO IV</b>                                                                      | 50 |
| <b>MIRAR MÁS ALLA DEL CORTO PLAZO</b>                                                   | 50 |
| 4.2. Ausencia de estrategia                                                             | 50 |
| 4.2. Incertidumbre                                                                      | 51 |
| 4.8. Beneficios de contar con un Modelo o Plan Estratégico.                             | 52 |
| 4.9. Definiendo una Estrategia.                                                         | 52 |
| 4.10. Rol del dueño-gerente-líder.                                                      | 53 |
| 4.11. Los Modelos Mentales.                                                             | 54 |
| 4.12. Cambio de Paradigma.                                                              | 55 |
| <b>CAPITULO V</b>                                                                       | 56 |
| <b>ANÁLISIS DE APLICACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO</b>     | 56 |
| <b>CONCLUSION</b>                                                                       | 62 |
| <b>RECOMENDACIONES: PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACION “LA EMPRESA CON FUTURO”</b> | 64 |
| <b>ANEXO</b>                                                                            |    |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                                                     |    |

## INTRODUCCION

Las variaciones del entorno, está llevando a que las empresas se orienten a la profundización de sus actividades, a producir cambios organizacionales, a planificar a largo plazo, a contar con un modelo o plan formal que dirija a toda la empresa, en pos de un alineamiento de sus objetivos, si quiere diferenciarse de la competencia, si quiere perdurar en el tiempo y conservar su posicionamiento.

Esta orientación no debe enfocarse solo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio, y a todos los miembros de la organización.

Es por ello que nos resultó importante estudiar el porque de la ausencia de utilización de planificación estratégica como herramienta de gestión en empresas pequeñas y medianas (Pymes) de la ciudad de Rosario dedicadas al sector comercio y/o servicio.

El problema que planteamos en este trabajo surge de observar que numerosas empresas Pymes en las cuales me ha tocado trabajar no desarrollan un modelo formal de planificación o utilización de las modernas herramientas del management.

No solo podemos observar este problema en pequeños empresarios sino también en empresas más grandes como Pymes familiares. Estas dan muy poca importancia a cuestiones que tienen que ver con la planificación estratégica, comunicación y eficiencia en la gestión administrativa.

Puntualmente observamos que por lo general las pymes no planifican a largo plazo, que se quedan mucho en el mediano plazo y en el hacer de todos los días. En su mayoría las Pymes no establecen objetivos ni metas formales, no conocen la demanda actual, no conocen con claridad su posicionamiento respecto de su competencia, viven corriendo detrás del día a día, hacen lo mínimo y necesario a nivel impositivo/legal, prestan poco oídos a sus empleados, tienen dificultad para comunicar, esta todo "en la cabeza del dueño", no conocen en detalle la realidad financiera de su empresa, no saben con seguridad cual es su rentabilidad.

A pesar de esto muchas empresas, son igualmente rentables o por lo menos les alcanza a sus dueños para llevar el status de vida que necesitan y desean. En general estas empresas no premian a sus empleados con remuneraciones altas, sino todo lo contrario, por lo tanto son empresas con mucha rotación de personal.

Sabemos que si estas empresas optaran por utilizar herramientas de gestión como la planificación estratégica, o herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y

toma de decisiones en conjunto, acerca del que hacer en la actualidad y del que hacer a futuro, lograrían así el máximo de eficiencia y mejora en la calidad de sus decisiones.

También les será de utilidad para adelantarse a los cambios y a las demandas que imponen el entorno y el mercado en el cual se encuentran.

Podemos decir que la planificación estratégica es un método para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los de mañana, por esta razón insistimos en la necesidad de implementación de la planificación estratégica en empresas Pymes para que estas puedan encontrar su especialización y su ventaja competitiva que le permita ser mejor que su competencia o por lo menos diferenciarse de ella y lograr una eficiente administración, coordinación y control de las tareas sustentables en el tiempo.

Elegimos este tema porque podemos ver la necesidad que existe de organización, de planificación y control de la gestión en empresas Pymes. Sobre todo en estos momentos de tanta turbulencia, y de mercados tan cambiantes y competitivos.

Con el propósito de poner en manifiesto las diferentes formas de gestión y organización que llevan a cabo algunos empresarios, realizamos un estudio abordado desde la metodología cualitativa y circunscripta a la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, durante el año 2010.

Los datos obtenidos provienen en primera instancia de fuentes secundarias, a través del análisis de material bibliográfico, de información específica como textos, revistas del management, libros, páginas oficiales de internet, existente vinculadas al objeto de estudio, con el fin de obtener datos que brindasen la mayor objetividad posible.

También se recurrió a fuentes primarias a través de entrevistas, realizadas a siete empresarios-dueños de empresas rosarinas. Las preguntas fueron diseñadas en base a un modelo de "Entrevistas en Profundidad"<sup>1</sup>, (preguntas que formulé en función del problema de investigación planteado) con preguntas abiertas en un cuestionario semi estructurado, aplicado a cada dueño de las empresas seleccionadas vinculadas a esta investigación.

A demás, se consideró pertinente que las empresas entrevistadas del sector cumplieren con los siguientes criterios de selección: 1) estar legamente registrada; 2) contar con un mínimo de 10 años en el mercado; 3) ser reconocidas en la ciudad de Rosario; y 4) realizar actividades dedicadas al comercio y/o servicio.

Las Empresas rosarinas seleccionadas para la realización de este trabajo son enumeradas<sup>2</sup> a continuación. Son empresas que tienen una cierta trayectoria en el mercado y en la ciudad y han demostrado ser una entidad comercial viable y en crecimiento.

- Distribuidora Tyna (distribuidora de galletitas y golosinas)
- Accesaniga Sanitarios (venta de sanitarios)

---

<sup>1</sup> Anexo. Página 1.

<sup>2</sup> Ver anexo. Páginas 2 y 3.



- Grupo Guerrero S.A. (venta de motos y servicio post venta)
- Wings Indumentaria femenina
- Tio Tom S.A. (artículos de librería minorista, mayorista y corporativa)
- El Emporio de la Zapatilla (calzados y zapatillas)
- Elite S.A. (seguridad bancaria)

También nos resultó importante entrevistar a nuestro Director de Carrera el Prof. Oscar Navós, como máximo referente a la Facultad de Ciencias Empresariales, como un agente de planificación quien hizo honor a tan valorada palabra, todo su día, semana, mes y año está formalmente planificado y con revisión periódico de lograr con los objetivos propuestos.

Nuestra ciudad, cuenta con la Asociación Empresaria de Rosario (AER) integrada por 70 cámaras y asociaciones de comercios e industria de distintos rubros, la cual está dirigida por el Sr. Presidente Elías Soso, a quien nos acercamos y entrevistamos.

Él nos decía que las Pymes en general no planifican a largo plazo, que se vienen manejando de la misma manera que hace 20 años atrás, rescata la industria alimenticia y la de calzado como empresas en crecimiento en nuestro sector. Y un ejemplo de ello que nos dio es la empresa Micropack.

Nos decía que las Pymes son fuertes generadoras de empleo. Las considera con elevada orientación solo hacia el mercado interno. Que en estos contextos tan dinámicos provocados por los avances tecnológicos y la globalización, las Pymes presentan una importante ventaja frente a las grandes empresas, debido a su velocidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, a las crisis y a las necesidades del cliente.

Planteamos como punto de partida de esta investigación la siguiente problemática:

***¿Por qué siendo de suma importancia la planificación a largo plazo o el tener un plan de empresa, las pymes no lo desarrollan?***

El objetivo central de este trabajo es:

*Demostrar por qué en ocasiones las empresas Pymes de la ciudad de rosario no utilizan herramientas del management y/o planifican defectuosamente a largo plazo.*

Los objetivos específicos son:

1. *Determinar la importancia de la planificación estratégica como herramienta del management.*
2. *Analizar las características de las empresas pymes y su relación y compromiso con la planificación estratégica.*

3. *Evaluar los motivos por los cuales las empresas pymes generalmente no implementan herramientas de planificación.*
4. *Analizar las entrevistas realizadas a diferentes empresarios pymes.*
5. *Desarrollar un "modelo de planificación estratégica" aplicable al escenario de las pequeñas empresas de la ciudad de Rosario.*

Con el propósito de responder a la problemática planteada, nos propusimos demostrar la siguiente Hipótesis:

**"Pese a la importancia que reviste hoy en día la planificación estratégica como una de las modernas herramienta del management, los dueños o empresarios de pymes a menudo no la emplean por motivos como: desconocimiento, ausencia de mandos gerenciales y/o resistencia al cambio y/o al entorno tan cambiante y dinámico de nuestra economía y nuestros mercados".**

Se considerarán como Variables independientes a:

- **el desconocimiento**, (creemos que la falta de capacitación o de conocimientos de que es la planificación estratégica hace que los dueños de las empresas pymes no opten por esta herramienta.
- **resistencia al cambio**, (la falta de tiempo, la falta de confianza en un sistema nuevo, algo totalmente desconocido para ellos hace que estos dueños-empresario pymes se resistan al cambio.
- **ausencia de mandos gerenciales**, (estas empresas pymes por lo general están manejadas, controladas y/o dirigidas por sus dueños, se hace casi imposible que ellos deleguen el poder de mando en otras personas como gerentes o profesionales que le organicen su empresa de diferente manera de la que vienen haciéndolo).
- **falta de conciencia social respecto del largo plazo**, (es común oír decir a los empresarios que para que planificar si nadie lo hace, en un país tan inestable como el nuestro, y donde las reglas del juego gracias al gobierno cambian de un día para otro).

A fin de concretar dichos objetivos, el siguiente trabajo se estructura en cinco capítulos, diseñados de manera consecuente y cronológica, de modo tal que resulte apropiado para la comprensión del mismo al momento de la lectura.

Para hacerlo se establecerá primero el marco teórico conceptual que plantean los conceptos de la estrategia basados en los principios de la administración científica y su evolución en la historia; y se estudiarán la definición, y alcance de las pequeñas y medianas empresas.

El Capítulo I, nos introduce al porqué de construir y definir una estrategia, y la importancia con sus ventajas y desventajas de la planificación estratégica, abordando también los conceptos teóricos elaborados, estudiados y analizados por los gurús del management.

El segundo capítulo, aportamos a través de un modelo de planificación estratégica los conceptos básico y fundamentales que todo hombre de negocio debe saber.

En el tercer capítulo, analizamos las características y rasgos tradicionales de las pequeñas y medianas empresas Argentinas y la problemática que afrontan en cuanto a estar insertas en un contexto tan cambiante y turbulento, producto del avance tecnológico y de los ciclos cada vez más cortos de los productos y servicios. Haciendo referencia también a las empresas familiares que componen una gran parte del PBI y de la fuerza laboral.

El capítulo IV, evaluamos los beneficios de contar con un plan estratégico, conocemos el porqué de las ausencias de herramientas de gestión que les permite hacer mejor las cosas y construir una empresa más sustentable en el tiempo. Analizamos las barreras mentales que hacen que los empresarios pymes no planifiquen.

Y en el último Capítulo V, damos lugar al análisis de las entrevistas tomadas como objeto de estudio para nuestro análisis. Y diseñamos un cuadro con todas las empresas estudiadas.

Finalizamos con la conclusión, aportamos a través de una propuesta, un modelo de planificación estratégica, por último los anexos y la bibliografía, donde se referencian las obras y documentos citados.

## MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

Para el análisis del fenómeno en estudio La Planificación Estratégica en empresas Pymes necesitamos comenzar previamente con la definición de ciertos conceptos a partir de los cuales fue posible la comprensión de nuestro tema.

### El concepto de estrategia

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Es de origen griego. Ha sido utilizada de maneras tan diferentes que no ha generado un consenso común de su significado.

Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones como las que vamos a ver más abajo en: evolución histórica de la estrategia.

Para empezar a dilucidar su significado, debemos considerar que el concepto tiene su raíz etimológica en el griego *strategos*, jefes del ejército. *Stragos* significa maniobras militares y *ag*, liderar.

*Estrategia* significa entonces *generalato*. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. “Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes”. Y para “la administración de los negocios, la estrategia es sencillamente decisiones a largo plazo”.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “*administración estratégica*”, uno de sus objetivos importante consiste en identificar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

El éxito de una empresa depende de tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país donde está localizada, junto con sus propios recursos, capacidades y estrategias<sup>3</sup>.

Por estrategia para la administración entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

### **Evolución histórica de la Estrategia**

Como se ha observado más arriba, el término *estrategia* remite a las formas de organizar un ejército para vencer al enemigo. Por lo cual no debemos sorprendernos que los primeros teóricos de esta disciplina hayan sido militares.

Pero nosotros haremos referencia a una breve evolución de la estrategia aplicada a los problemas de negocios que comienza en la década de 1940.

El concepto de estrategia de negocios puede rastrearse en la obra *Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico* (1944)<sup>4</sup>, donde se la define como la serie de actos que ejecuta una empresa para moverse desde una situación actual a una deseada. A

---

<sup>3</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. *Administración Estratégica. Un enfoque Integral*. Editorial Mcgraw-Hill. Colombia, 1997.

<sup>4</sup> NEUMAN, John Von y MORGENSTERN Oskar. *Teoría de los Juegos y Comportamientos Económico*. 1944

continuación como aporte del estado de la cuestión, nombramos a los autores y estudiosos de la administración de negocios más relevantes.

Comenzamos con Peter Drucker (1954), considerado uno de los principales pioneros del management. En este año Drucker afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la modifiquen en caso de que sea necesario para los objetivos de la empresa, siempre considerando los recursos que tienen las empresas y cuales deberían tener.

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y/o ¿Qué debería ser?.

A su vez, sostenía que la gestión *intuitiva* ya no bastaba, impulsándolos a estudiar los principios de management, adquiriendo conocimiento y analizando sistemáticamente el desempeño<sup>5</sup>.

Alfred Chandler Jr. (1962), En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “la estructura sigue a la estrategia”, define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básico de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”<sup>6</sup>.

Alfred Chandler puntualiza aspectos de importancia en relación con el cambio organizacional y de éste en la relación entre estrategia y estructura.

Para Kenneth R. Andrews (1965), la “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. En un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”<sup>7</sup>.

Andrews destaca también la importancia que tienen para las empresas, algunos valores no económicos, como son, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros que enaltecen a las personas.

---

<sup>5</sup> HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo. Administración y Estrategia. Editorial Macchi. Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.

<sup>6</sup> CHANDLER, Alfred Jr.. Strategy and structure. Mit Press. Cambridge, 1992.

<sup>7</sup> ANDREWS, Kenneth. El Concepto de estrategia en la empresa. Editorial Universidad de Navarra, 1977.

Igor Ansoff (1965), veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

El matemático Ansoff presentaba los objetivos estratégicos alternativos de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, creando su modelo conocido como Matriz de Ansoff<sup>8</sup>.

Ansoff, figura relevante de la escuela americana de negocios y considerado uno de los padres de la dirección estratégica, sostiene que la estrategia es como un hilo conductor que corre entre las actividades de una empresa y sus productos y mercados.

Este hilo tiene cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos de la empresa y los mercados donde opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa prevé aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades del producto/mercado que ubica a la compañía en una sólida posición frente a sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes áreas de la empresa pueden funcionar juntas para lograr más de lo que obtendrían si cada una operase por su cuenta).

Ansoff es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planificación estratégica.

El segundo libro de Ansoff, escrito en 1976 se llama Del planeamiento estratégico a la administración estratégica, y muestra cómo la evolución contextual, la mayor turbulencia, lleva a las empresas a necesitar no sólo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

Henry Mintzberg (1970), en esta década el Planeamiento a Largo Plazo, se convierte en un proceso “de moda” en muchas organizaciones. Con frecuencia, los ambiciosos planes terminaban juntando polvo en un cajón o pasaban al olvido, tras fracasar su implementación.

El enfoque de Mintzberg de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal.

---

<sup>8</sup> ANSOFF, Igor. La Estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, 1976.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “*un modelo en una corriente de decisiones o acciones*”<sup>9</sup>; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planeada).

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Pretendía describir lo que un directivo hace en su función, en oposición a lo que los escritores tradicionales opinaban acerca de lo que el directivo realizaba.

Michael Porter (1980), con Porter en 1979, la Dirección Estratégica adquiere mayor rigor académico y reemplaza a la Política de Empresa en los cursos de MBA. En los 80, se populariza su modelo de *Estrategias Genéricas* para definir la posición estratégica de una empresa (por ejemplo, diferenciación), la cual necesitaba de los detalles brindados por el marketing estratégico, la estrategia financiera, la operativa, entre otras, para su implementación.

El modelo más famoso de Porter es el de las *Cinco Fuerzas de Intensidad Competitiva de la Industria* (1980), que describiremos más adelante, que ayuda a identificar los factores clave que determinen la potencial rentabilidad de una empresa en una industria. En 1985, presenta la famosa *Cadena de Valor* para el análisis interno de una compañía y sus ventajas competitivas.

En los apartados anteriores, hemos presentado una introducción a la estrategia y realizado un breve recorrido por su historia.

Veamos ahora, algunos conceptos de las pequeñas y medianas empresas.

### **PyMes: Definición y alcance**

Según la Disposición [147/2006](#) del Ministerio de Economía, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), expresado en el cuadro que se detalla a continuación.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha".

---

<sup>9</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997.



### **Cuadro N° 1: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

| Sector<br>Tamaño   | Agropecuario | Industria y<br>Minería | Comercio   | Servicios  | Construcción |
|--------------------|--------------|------------------------|------------|------------|--------------|
| Microempresa       | 456.000      | 1.250.000              | 1.850.000  | 467.500    | 480.000      |
| Pequeña<br>Empresa | 3.040.000    | 7.500.000              | 11.100.000 | 3.366.000  | 3.000.000    |
| Mediana            | 18.240.000   | 60.000.000             | 88.800.000 | 22.440.000 | 24.000.000   |

Fuente: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar), fecha de consulta 28 de abril de 2010).

El “universo” Pyme es amplio abarca desde micro emprendimientos unipersonales hasta potentes empresas familiares y heterogéneas ya que comprenden todo tipo de actividades de producción y servicios.

Se caracterizan por una alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.

Existe toda una variedad de empresas Pymes, caracterizada por diferentes estrategias, estructuras organizacionales, bases tecnológicas, grados de especialización, capacidades de innovación, etc. y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse de manera exitosa en el nuevo escenario.

También es posible observar la presencia de un número importante de empresas familiares, de alta facturación e importante patrimonio, las que, si bien superan los parámetros de clasificación reglamentados, comparten muchos aspectos de la problemática Pyme.

Hay mayoritario consenso en que los rasgos predominantes de las Pymes argentinas, antes del proceso de apertura operado en los 90' eran:

- La centralización de la gestión en la figura del dueño.
- La inserción externa poco significativa.
- El predominio de estrategias defensivas.
- La escasa relevancia de las actividades de innovación.
- El reducido nivel de inversión.

Desde el comienzo de la década del 90' las Pymes estuvieron expuestas a cambios estructurales y a procesos de globalización y de integración que

aumentaron la presión y las obligaron a encarar un cambio estructural que fuera más allá de un reajuste en la trayectoria evolutiva recorrida previamente.

La gestión del cambio de las empresas se da simultáneamente con una creciente concentración y segmentación de los mercados, que replantea el tamaño mínimo de las unidades productivas y la identificación de una mayor diferenciación en la producción de bienes y servicios.

### **Cultura, estructura y responsabilidad social de las Pymes**

Entendemos por **cultura organizacional** a los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.

Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el comportamiento de los empleados, existiendo de hecho la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura, ya que la organización, están compuestas por grupos de personas, que determinan el accionar de la empresa y que son determinados por ellas.

Las empresas en general son fuertemente criticadas por invertir poco en el desarrollo de sus recursos humanos.

Cada empresa posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, historias y mitos que, en su totalidad constituyen su cultura.

Algunas empresas presentan un ambiente más dinámico, algunas son más tranquilas, otras más amistosas y algunas dan la impresión de ser muy frías y descreídas, con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por sus empleados y por el público en general.

Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una empresa.

#### ***La cultura forma parte del éxito de las empresas.***

“La red cultural es una representación de los supuestos que se dan por sentado, o del paradigma de una organización y de las manifestaciones físicas de la cultura organizativa”<sup>10</sup>.

En las culturas organizaciones se reflejan los supuestos y valores que guían a la empresa. Son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados.

---

<sup>10</sup> GERRY, Johnson y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2001.

Los miembros de una organización aprenden y asimilan la cultura de ella a través del proceso de socialización e influyen a su vez dicha cultura por medio de la individualización.

La **estructura** es la forma concreta que asume una organización aquí y ahora.

En numerosos trabajos respecto a las Pymes, se hace hincapié en el carácter de estructura simple que poseen estas empresas.

Estas estructuras sencillas y poco jerárquicas, permiten responder de forma rápida, eficiente y variada a los cambios producidos por la evolución de sus circunstancias internas y externas, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las Pymes.

Las empresas estudiadas, con alta centralización en la figura del dueño, mecanismos de coordinación de supervisión directa, baja profesionalización y prevalencia de la organización informal en cuanto a la división de funciones y asignación de actividades o tareas, parecerían estar incluidas dentro de esta descripción, las empresas objeto de nuestro estudio.

Las características de estos empresarios Pymes parecieran que están operando solo y que están haciendo todo ellos solos. Tienen a su cargo tareas de un amplio rango que van desde actividades comerciales como atender a proveedores y a clientes; económicas-administrativas como supervisar papeleo administrativo y discutir cuestiones impositivas; hasta funciones de marketing como definir colores y folletos.

Si ellos pudieran delegar y descentralizar, los empresarios se liberarían de tareas operativas y así permitirle centrarse en cuestiones de carácter estratégico, y de planificación a largo plazo que es a lo que apuntamos con este trabajo al desarrollo de un modelo de empresa.

La **responsabilidad social** es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización.

“Aún haciendo todo bien: trabajando con una estrategia clara y definida, alineado la empresa al mercado a partir del uso de técnicas de marketing, potenciando la energía creativa y la capacidad de trabajo de nuestros colaboradores, ¿es suficiente para tener éxito?<sup>11</sup>”

---

<sup>11</sup> PRESTIPINO, Carlos A. EL A,B,C, y Z de la Competitividad. Editorial Kela. Rosario, 2007.

NO, no alcanza solo con esto, las empresas al estar insertas en una sociedad y al ser formadoras de cantidades enormes de trabajadores, deben comprometerse con la ética, la moral, el medio ambiente y con nuestra sociedad en general.

Quienes pasamos horas en nuestras segundas familias llamadas “empresas”, y al compartir gran parte de nuestras vidas con personas ajenas a nuestro núcleo familiar como compañeros, dueños, jefes entre otros, aportando nuestros conocimientos y habilidades y en muchos casos lo mejor de uno mismo, consideramos al trabajo como el interés central de nuestra vida y una meta vital deseable para el mejoramiento como personas.

Por lo tanto consideramos de suma importancia que las empresas se comprometan con nuestra sociedad. La historia cuenta que partir de la década de 1950 y hasta 1970 surgieron nuevos valores culturales relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente.

La sociedad empezó a percibir beneficios adicionales provenientes de las organizaciones, beneficios que se distribuyen con mayor justicia. Estos nuevos valores reciben en general nombres de responsabilidad social, respuesta social o compromiso social.

La filosofía básica de la responsabilidad social propone que “todos formamos parte de un sistema social y todos compartimos nuestra vida en un mismo planeta, debemos actuar en congruencia con esta realidad”

Hasta aquí, hemos ofrecido una breve introducción a la estrategia y presentado algunos conceptos básicos sobre las pequeñas y medianas empresas y sus valores que hacen referencia a este trabajo y que serán desarrollados en los siguientes capítulos.

## CAPITULO I

### EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS PYMES

*“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adverso a sabiendas de que el adverso está intentando hacer lo mismo con uno. Todos nosotros ponemos en práctica el pensamiento estratégico tanto en el trabajo como en casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas para sobrevivir. Los políticos tienen que diseñar campañas estratégicas para ser elegidos y estrategias legislativas para que sus ideas sean votadas. Los entrenadores de fútbol planean estrategias para que los jugadores las pongan en práctica en el campo. Los padres tienen que convertirse en estrategas aficionados (los niños son auténticos profesionales) para conseguir que los niños se porten bien. Durante 40 años, las estrategias nucleares de las superpotencias han*

#### 1.1 Ser más eficientes e

Hoy en día la ciencia de en estos tiempos más turbulentos innegable que el clima competitivo se ha multiplicado ante la dinámica del cambio debido a la globalización y avances tecnológicos. Lleva a las empresas a rediseñar sus estructuras si quieren permanecer en el mercado por más tiempo.

Hay una demanda cada vez más exigente y un incremento de las comunicaciones, que generan ciclos de negocios cada vez más cortos. Esta circunstancia plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen.

Por ello, hoy más que nunca las empresas enfrentan la exigencia de mayor creatividad y mejores herramientas para identificar una estrategia competitiva idónea. Partiendo de esta premisa, los expertos consideran que la gestión basada en estrategia es importante e imprescindible.

Juan Carlos Valda, docente y habitual conferencista sobre la problemática Pyme, asegura que la ausencia de una gestión estratégica implica *“renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa”* se está estudiando mucho las perspectivas de los negocios.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> DIXIT, Avinash y NALEBUFF Barry. Pensar Estratégicamente. Editor Antoni Bosch. Barcelona, 1991.

<sup>13</sup> [www.jcvalda.wordpress.com](http://www.jcvalda.wordpress.com). Fecha de captura 13 de marzo de 2010.

Hoy para lograr un éxito sustentable en el tiempo es condición plantearse de una manera ordenada y escrita que es lo que quiero lograr con mi empresa y hacia donde quiero ir.

Si quiero que mi empresa continúe en el tiempo y sea sustentable debo plantearme un modelo de planificación estratégica que me permita en primeras instancias analizar y conocer mi empresa, definir mi ventaja competitiva que me diferencie del resto de mis competidores y ser reconocidos por los stakeholder<sup>14</sup>, para luego transmitirlo al resto de toda la organización y lograr que toda ésta se alinea al plan estratégico en pos de lograr las metas y objetivos planteados.

## **1.2. Management y estrategia como herramientas de la Planificación**

Desde tiempos prehistóricos, hombres y mujeres han gestionado recursos y coordinado esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos. Con el tiempo, este “conocimiento tácito” se ha ido desarrollando y sistematizando hasta llegar a los sofisticados modelos de gestión que aplican las organizaciones del siglo XXI.

En ese capítulo, nos referiremos a introducir el concepto de management y luego expondremos sobre la importancia de la planificación estratégica.

Como leemos en estas líneas el término **management** resulta muy empleado actualmente por los hombres de negocios. Es por ello que acto seguido procederemos a describir el significado de este término, para analizar luego una de las herramientas que lo conforman, es decir, la Planificación Estratégica.

La etimología de la palabra *management* se remonta al latín *manus* (mano) y *mentum* (acción, proceso, arte). De esta combinación ha surgido el término italiano *maneggiare*, que significa controlar o dirigir con la mano.

La traducción del concepto *management* al español es *dirección, administración, gerencia, gestión, intendencia, regencia; consejo de administración, cuerpo directivo, junta directiva, oficialía*.

Según Peter Drucker<sup>15</sup>, “*llamamos management (gerencia o función directiva) al estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización*”.

Según Drucker, el management es, por sobre todo, una práctica que, si bien utiliza o puede utilizar herramientas de la ciencia, no es aceptada como tal por aquella. Liga la actividad del directivo a la satisfacción de objetivos y necesidades de la empresa como esfuerzo humano e institución social.

El management trata, por otro lado, acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales. En referencia a este punto, Henri Fayol (1841-1923), uno de los primeros autores de la disciplina, identificó las cinco funciones de la gestión:

- **Planificar**. Es la habilidad de mirar con antelación en el futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas.

---

<sup>14</sup> “Stakeholder” es todo aquel actor o actores que pueda reclamar algo a la organización. Ejemplo: empleados, clientes, proveedores, ente recaudador de impuestos, la comunidad y por supuesto los dueños, acreedores, y gerentes.

<sup>15</sup> DRUCKER, P. El Concepto de Empresa. 2da Edición. New American Library, Nueva York, 1946.

*Es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual (diagnóstico actual de la organización) y el futuro deseado (plan estratégico).*

- Organizar: Es la habilidad de asignar los recursos de la organización (por ejemplo, financieros, humanos, equipamiento, materiales) en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía.
- Coordinar: Es integrar las diversas actividades de la organización en forma efectiva para lograr un todo coherente.
- Dirigir: Es la función que hace que las cosas pasen. Trata sobre influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales.
- Controlar: Apunta a regular las actividades dentro de una organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados.

El término **estrategia** como ya hemos mencionado ha sido utilizado de maneras tan diferentes que muchos ya no saben qué significa realmente.

Al igual que en muchos otros conceptos vinculados a diversas definiciones de Estrategia (aunque todas tienen en común la idea de dirección en el largo plazo).

La definición de Johnson, Scholes, es la siguiente:

*Estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.<sup>16</sup>*

Para entender la organización y su estrategia, es necesario entender y conocer las dinámicas del sistema en el cual se desarrolla el negocio. La estrategia se vincula al futuro, que suele ser desconocido, y la empresa puede seguir varios caminos en sus respectivos entornos competitivos.

Como la creación de estrategia involucra gente y sobre todo a los dueños de las pymes, quienes vienen con estructura y pensamiento quizás un poco añejo la complejidad es aún más compleja, al considerar los propios motivos (explícitos o no) y las distintas visiones de cada ejecutivo.

En cuanto a la decisión sobre la estrategia a seguir, la gente involucrada está condicionada por sus experiencias pasadas y los supuestos que se dan por sentado (esto

---

<sup>16</sup> GERRY, Johnson y SCHOLE, Kevan.: op. cit.

es, los paradigmas). Más adelante veremos como influyen los modelos mentales de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en la forma de conducir sus negocios y a sus colaboradores y a la resistencia al cambio.

### **1.3. Importancia de la planificación estratégica**

Para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas claro está deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en los negocios.

Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización.

Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar.

La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su estructura, capacidades y recursos.

También es probable que la respuesta reciba una influencia del proceso de desarrollo seguido en el pasado, las decisiones clave que se hayan tomado y, por ejemplo, la cadena y sistema de valor que se hayan creado.

Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización.

Así, la estrategia es importante por una serie de razones:

- Las empresas necesitan entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
- Las empresas necesitan asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- Las empresas necesitan identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
- Los stakeholders (partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.
- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.



El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

A continuación describiremos algunas ventajas y desventajas que consideramos necesario destacar sobre la planificación estratégica.

### **1.3.1 Ventajas**

1. Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
2. Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
3. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
4. Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
5. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

### **1.3.2 Desventajas**

1. Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización.
2. Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
3. Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

## **1.4. La estrategia emergente**

Más allá de su atractivo las definiciones de estrategia basadas en la planeación han sido criticadas. Una de estas críticas fue la efectuada por Henry Mintzberg<sup>17</sup> quien dice que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal, como ya hemos visto más arriba.

Esto implica que ante la falta de un intento las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, siendo esta la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

Este argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que aquellas que se hayan intentado.

---

<sup>17</sup> Ibidem.

Todo esto no significa que la planificación estratégica no sea importante pero sin embargo las circunstancias del entorno pueden afectar a su correcta implementación.

## **CAPITULO II** **PLANIFICANDO EL FUTURO**

### **Un modelo tipo de Planificación Estratégica**

Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. Evaluar las capacidades internas y detectar las ventajas competitivas son requisitos esenciales.

En este capítulo, con el propósito de lograr mayor claridad y una mejor exposición metodológica, describiremos en cinco pasos que es un proceso tipo de planificación estratégica, modelo que debe ser desarrollado por los máximos responsables junto a todo el equipo directivo, y tiene por finalidad establecer consensos básicos vinculados con la empresa y su razón de ser.

#### **2.1. Modelo de Planificación Estratégica**

Desarrollaremos a continuación un modelo de planificación el cual se compone de diferentes pasos secuenciales, a saber:

- Selección de la misión, visión, objetivos y valores corporativos .
  
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
  
- El análisis operativo del ambiente interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la misma.
  
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan su debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

- La implementación de la estrategia.
- Control de desvíos y resultados.

### 2.1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores del negocio

Una empresa que gestiona estratégicamente es aquella que tiene muy claro su **Visión**, que significa lo que se propone ser, (su razón de ser); y su **Misión** que hace referencia a la forma en que lo logrará y sus **Valores**, que deben ser reconocidos y compartidos por todos sus integrantes.

Los **objetivos** son las metas que se fijan para el desarrollo de la empresa, deben ser medibles y tener un plazo de concreción. Es recomendable revisarlos anualmente para evaluar su cumplimiento y, si es preciso, redefinirlos.

Las empresas generalmente son más exitosas cuando logran un equipo unido y compenetrado, que pueda definir adecuadamente un plan estratégico basado en su misión, visión y objetivos y mantener sus valores fundamentales, creemos que todo esto es la clave del éxito.

¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos? ¿Hacia dónde vamos? Estas son algunas preguntas que los directivos necesitan formularse ocasionalmente para asegurarse de que ellos, y sus empresas de las que son responsables, mantengan los esfuerzos debidamente enfocados.

En su libro, *Seis sombreros para Pensar*, el experto en creatividad Edward de Bono sostiene: “el pensamiento es el recurso máximo del ser humano”<sup>18</sup>. Más adelante, completa: “el mayor enemigo del pensamiento es la complejidad”<sup>19</sup>.

Entonces, es inevitable que nos preguntemos: ¿cómo aprovechar este recurso en un mundo donde la complejidad es la norma, y donde las organizaciones enfrentan situaciones sobre las que no hay antecedentes?

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir, en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Así, tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permita enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana único.

*El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)*<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> DE BONO, Edgard. *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> MORRISEY, George. *Pensamiento estratégico*. Edición Prentice Hall. México, 1996.

De esta forma, el pensamiento estratégico es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no.

En esta etapa, es imprescindible lograr una comunicación ideológica entre quienes tienen a cargo la dirección de la organización, a fin de lograr una visión unificada y una concentración de mentes en pos de la imagen creada.

Una de las claves de este proceso es que la dirección logre que la Misión y los Valores sean compartidos por todos los integrantes de la organización. De lo contrario se pueden pagar costos muy altos.

Lo vemos todos los días: el caso del vendedor que promete cosas que el producto o servicio que vende, no brinda.

El hecho de no estar compenetrado con los fines de la empresa, hace que, lo que en principio es un éxito de venta, se convierte en un punto muy negativo por la insatisfacción del cliente y los efectos sobre la reputación de la empresa.

A continuación tomaremos de ejemplo una empresa reconocida de nuestra ciudad para interpretar estos conceptos:

En la definición de **Visión** de Grupo EMERGER (Emergencias y Atención Médica, Rosario), se puede leer: “Es nuestra convicción de conducirnos según nuestro código de ética no solamente es lo correcto, sino que además es el camino más adecuado hacia el éxito empresario.”

Por **Misión**, aparece la decisión de que a sus “clientes se los complazca con servicios con excelencia y contribuir al bienestar de su gente y comunidad”.

Entre los **Valores**, figuran: “Invertir en tecnología médica, informática y logística. Invertiremos permanentemente en la mejor y más nueva tecnología médica, informática y logística disponible en el mercado, para asegurar la mejor calidad de los servicios con los menores costos. Protegeremos como valiosos activos, nuestro núcleo tecnológico”.

### **2.1.2. Análisis del ambiente externo**

En este punto, exponemos algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y las fuerzas del entorno que lo afectan, de cara a la formulación de una estrategia ganadora.

En el apartado anterior, se han expuesto los conceptos de misión y visión, a través de los cuales una organización define el negocio donde pretende participar y fija ciertas aspiraciones para el futuro.

Ahora bien, una vez que se han encontrado respuestas para estas preguntas fundamentales, los directivos deben obtener y analizar información de la compañía para avanzar hacia la formulación de una estrategia.

Sin un análisis fundado acerca de la situación de la industria y la empresa, es improbable que una organización pueda diseñar una estrategia efectiva.

Como escribió el estratega militar chino, Sun Tzu, 2.500 años atrás: *“Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas; si no*

*conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas*<sup>21</sup>.

El entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño. Aquí se incluyen agentes como los competidores, clientes o proveedores y factores, como el escenario macroeconómico o la legislación.

En general el entorno se puede dividir también en oportunidades, amenazas y eventos neutros. En esta sección, presentaremos algunos modelos para el análisis del entorno estratégico.

#### **2.1.2.1. El modelo PEST**

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno de negocios.

El modelo PEST (abreviatura de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.

Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo PEST, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

##### Factores políticos:

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la empresa, cómo la industria se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de *lobby* por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

##### Factores económicos:

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

---

<sup>21</sup> SUN, Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.

### Factores sociales:

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etárea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos. Por ejemplo, una empresa que en 1950 arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría violación a la ley.

### Factores tecnológicos:

Son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa.

Si bien este modelo permite realizar un análisis ordenado del entorno, su generalidad no brinda demasiada guía para elaborar una estrategia.

La interpretación acerca de cómo afectará cada uno de los factores al desempeño de la compañía es muy amplia y dependiente de la persona que lo realice y del conocimiento que esa persona tenga acerca de la estrategia de la empresa, los factores del entorno y su probable impacto.

Por otro lado, los factores sociales y políticos involucrados en el modelo PEST a veces manifiestan comportamientos impredecibles, con una dinámica semejante a la de un resorte (acumulan tensiones hasta que saltan en un momento determinado). Esto resultó evidente en 2008, con la crisis del campo. Por lo tanto, estos factores deben monitorearse continuamente.

#### **2.1.2.2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*<sup>22</sup>.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, estas fuerzas son:

### Amenaza de entrada de nuevos competidores:

---

<sup>22</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.

La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es una importante amenaza sobre la organización. La entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores. Esta amenaza dependerá de las barreras de entradas al sector, la facilidad con que otras empresas podrían ingresar al mercado.

*La rivalidad entre los competidores:*

A mayor nivel de competencia en un sector, menor será la rentabilidad promedio de las firmas que participan en él. Las guerras de precios, son una clara muestra de cómo la competencia puede dañar la rentabilidad.

*Poder de negociación de los proveedores:*

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

*Poder de negociación de los compradores:*

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda haber sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Este análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que puedan ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

El éxito de la estrategia competitiva depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar.

El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

### **2.1.3. Análisis del ambiente interno**

Hasta aquí, hemos presentado algunos modelos útiles para analizar el entorno externo del negocio. Pero, a la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar su ambiente interno: los recursos, capacidades, habilidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos.

A continuación, presentaremos algunos conceptos más utilizados para desarrollar esta clase de análisis.

#### **2.1.3.1. Habilidades distintivas, recursos y capacidades**

Una **habilidad distintiva** se refiere a la única fortaleza que le permite a una empresa lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Una firma con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: **recursos y capacidades.**

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía.



Éstos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how<sup>23</sup> de marketing o tecnológico).

Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser *únicos* y *valiosos*. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la organización.

Las **capacidades** se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Estas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales.

Es importante tener en cuenta que las capacidades son, por definición, intangibles. Éstas se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización.

Una empresa puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva.

La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

#### **2.1.4. Selección de Estrategia. Tipos de estrategias**

En el apartado anterior, se han presentado los primeros pasos del proceso de formación estratégica, como la definición del negocio, el análisis interno y externo de la empresa.

Con esta información en la mano, ahora debemos proceder a la planificación. Así, a continuación detallaremos cuáles son las distintas estrategias posibles y cómo elegir la más conveniente para la empresa.

Como hemos visto, la estrategia puede definirse como la forma de competir de una empresa, forma que debe proporcionarle una ventaja competitiva sostenible. O, dicho de

---

<sup>23</sup> Know How: quiere decir que la empresa ha acumulado una gran experiencia en cómo realizar cierta tarea, lo que garantiza que ésta se llevará a cabo sin problemas.

manera clara y simple, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para algunos clientes.

Presentaremos en primer momento los diversos niveles estratégicos que existen en una compañía. Luego, trataremos el tema de la ventaja competitiva, presentando los conceptos de estrategias genéricas.

#### **2.1.4.1. Niveles de estrategias**

Dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles. Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas. Estos tres niveles estratégicos que existen en una empresa son:

##### *La estrategia corporativa*

Es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa, el alcance de la diversidad del portafolio y como añadir valor a las distintas partes (las unidades de negocio<sup>24</sup>) de la organización.

##### *La estrategia de negocio*

La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector. Es decir, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el suficiente número de clientes que permita la supervivencia de la compañía.

##### *La estrategia operativa*

Las estrategias a nivel operativos son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos. Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Una vez que se ha formulado la estrategia, es necesario implementarla. De nada servirá tener la mejor estrategia si luego queda archivada en un cajón y no se convierte en una realidad que oriente las acciones de la compañía.

---

<sup>24</sup> Unidades de negocios es aquella parte de la organización para la cual existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios distintos de otra unidad de negocios.

### 2.1.5. Implementación de la Estrategia

Peter Drucker escribió: “Por una buena idea te pagaría cinco centavos. Por una buena implementación, te pagaría una fortuna”.

En efecto, la estrategia más brillante será vana si queda guardada en un cajón y nunca llega a implementarse. Por eso, para que los planes se concreten y las cosas realmente sucedan, las organizaciones deben desarrollar una nueva competencia: *la ejecución*.

La implementación de la estrategia se ocupa de cómo traducir en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

El éxito de la implementación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

El éxito depende de la elección de una estrategia correcta y de su adecuada implementación. A través de la estrategia se aumenta el rendimiento y mejora la posibilidad de alcanzar el éxito.

#### **2.1.6. El ciclo de la retroalimentación. Control de desvíos y resultados.**

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos.

Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> El Tablero de Comando fue creado por los profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton. Es un modelo de gestión que pretende cubrir la brecha entre la planificación y la operación para superar las barreras a la ejecución.

## **2.2. La Ventaja Competitiva y las Estrategias Genéricas**

Toda empresa que está en un sector tiene que tener una ventaja competitiva. No siempre sucede así pero hoy en día, no se puede sobrevivir sin ella.

En consecuencia tener y mantener (puesto que debe ser a largo plazo) una ventaja competitiva es una condición *sine qua non*. Esta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de la empresa.

*La ventaja competitiva* tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor.

Según el célebre modelo estratégico de Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*<sup>26</sup>, existen tres clases de estrategias entre las que podrá elegir el empresario:

### **2.2.1. Estrategia de diferenciación:**

Consiste en ofrecer al mercado productos o servicios únicos con marcada diferenciación. Es recomendable, sobre todo en las pequeñas empresas, desarrollar un producto o servicio con características propias, diferentes y perceptivamente valoradas, para obtener un alto precio o una ventaja al momento de la elección.

### **2.2.2 .Estrategia de liderazgo en costos:**

Pretende ganar participación de mercado ofreciendo el precio más bajo a los clientes. Para implementar este tipo de estrategia es necesario tener conocimiento profundo de los proveedores y un poder de compra importante por volumen.

### **2.2.3. Estrategia de especialización:**

Consiste en concentrar el accionar de la empresa en un grupo específico de clientes, una línea de productos o una región geográfica.

## **2.3. La Decisión Estratégica**

Los días en que la gestión estratégica era un ejercicio relativamente fácil, con entornos bastante estables de cambios predecibles no volverán.

---

<sup>26</sup> PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial REI. Argentina, 1995.

Hoy, enfrentamos tiempos de turbulencias, en los que las empresas se ven afectadas por muchas y muy cambiantes variables.

Tiempos en que la situación económica y financiera dan vuelcos imprevisibles, en que los clientes incrementan día a día sus exigencias y en que los competidores son cada día mejor (pues sobreviven los mejores).

En esta situación, el conocimiento de los conceptos estratégicos en este trabajo descritos es una condición *sine qua non* para decidir eficazmente.

Toda decisión estratégica tiene implícito un riesgo, entre otras razones, porque depende de aspectos del entorno, externos a la empresa y absolutamente imprevisibles. Si bien jamás se puede anular el riesgo, sí podemos reducirlo reflexionando estratégicamente.

Por eso las decisiones estratégicas se conciben como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.

Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.

“En esencia, toda decisión consiste en pasar de las ideas a la acción y, en este tránsito, la estrategia busca darle intencionalidad a la acción, respondiendo a un razonamiento coherente, inteligente y no a causas sin sentido. A tales efectos, relaciona entre sí a fines y medios a través de la racionalidad”<sup>27</sup>.

Este es el motivo por el que hemos elaborado este capítulo: ayuda a entender algunas de las piezas del complicado tema estratégico que hoy en día se ha de elaborar en toda organización y que está tan de moda dentro de las tantas herramientas que componen al management.

---

<sup>27</sup> Frischknecht, Federico y Alonso, Delamer, Lanzarini y Moya. “Estrategia, teoría y práctica”; Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires, 1998.

## **CAPITULO III**

### **RASGOS TRADICIONALES DE LAS PYMES**

La experiencia de haber trabajado por más de diecinueve años en Pymes de la ciudad de Rosario podríamos caracterizarlas desde una mirada muy particular que ellas tienen, en general la toma de decisiones centradas en el dueño de la empresa; y aquellas que son empresas familiares, estudios determinan que el 90% de éstas comienzan en el seno de la familia como una idea de hacer negocios entre sus miembros, algunas logran subsistir y otras se quedan en el intento.

Otra característica que podemos notar es la falta de un plan estratégico o de un modelo de empresa que oriente a esta a cual es su objetivo y que se planifique en el largo plazo, motivo que nos inspiró a realizar esta obra.

Otro inconveniente que notamos es que la parte jerárquica está compuesta por hijos de sus dueños los cuales al ser tapados por las características dominantes de sus padres no son en general buenos ejecutivos, y por lo tanto no se comprometen demasiado con la empresa.

Además pudimos observar que no existe una comunicación fluida con el resto de la organización en cuanto a su personal. A estos dueños de Pymes se les hace bastante difícil delegar.

Otra cuestión bastante preocupante para estos empresarios Pymes es el descreimiento que tienen hacia nuestro gobierno nacional, la mayoría de éstos se sienten defraudados tanto por el sistema financiero, como impositivo, y hace que ante un panorama incierto, no planifiquen en el largo plazo. Por ejemplo que realicen inversiones.

En este capítulo vamos a estudiar y hacer referencia al origen y evolución de las Pymes, destacaremos cuales son sus debilidades y fortalezas y la problemática que hoy en día tienen que afrontar este tipo de empresas.

### **3.1. La Empresa**

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los elementos necesarios para formar una empresa son los Factores Productivos: capital, trabajo y recursos materiales

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de **utilidades**, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En **Administración** la empresa es el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común.

En concreto podemos resumir que una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente ese deseo de lucro, es lo que diferencia a una empresa de cualquier institución de la sociedad.

### **3.2. El ciclo de vida de las empresas**

Todas las empresas atraviesan un ciclo vital con diferentes estados de crecimiento y declinación. Los estadios de crecimiento comprenden:

*Infancia:* la empresa se lanza y lucha por sobrevivir. En la empresa, todos están dedicados a lograr que el producto salga puertas afuera.

*Adelante:* la empresa tiene una sólida base de clientes e ingresos suficientes como para cubrir los gastos y más. Fortalecida por este éxito temprano, crece con rapidez y empieza a buscar nuevas oportunidades.

*Adolescencia:* la empresa sigue creciendo, pero la ausencia de sistemas y procedimientos comienza a crear serios problemas internos y externos. En este momento, es necesario empezar a considerar cómo se hacen las cosas.

*Madurez:* en la cresta del ciclo, la empresa crece velozmente, es rentable y, además, cuenta con buenos sistemas y controles.

Las empresas enfrentan muchos obstáculos en el camino desde su nacimiento hasta convertirse en una empresa sólida en el mercado.

Sucede que muchas empresas pequeñas que están desarrollándose con buenas perspectivas, “fracasan al triunfar”, por motivos que van desde las dificultades financieras hasta las indefiniciones en el gerenciamiento y hasta por no contar con un plan estratégico que defina sus objetivos.

### **3.3 Origen y evolución de las Pymes**

Las empresas Pymes en Argentina tienen casi todas en común el origen que les dio vida: nacieron como empresas familiares. Se considera este rasgo similar a las Pymes de los países industrializados (por ejemplo Japón, Estados Unidos e Italia).

Estudios realizados calculan que la gran mayoría de las Pymes familiares desaparecen al poco tiempo de formarse, mientras que las que superan esta etapa tienen graves crisis de recambio generacional como de crecimiento.

La existencia de las Pymes data desde el comienzo mismo del capitalismo, y perduraron a través del tiempo como pilar de la economía.

Las Pymes constituyen un universo más que relevante en la economía nacional son:

- Las que más aportan al Producto Bruto Interno, representan el 40% del PBI,
- Son generados de la mayor fuente de empleo, ocupan aproximadamente el 60% del total de los trabajadores, y
- Permiten una dispersión del ingreso.<sup>28</sup>

### **3.4 La empresa familiar**

Las empresas familiares tienden a ser más rígidas, conservadoras y cerradas que otras Pymes. Temen dar información o compartir la propiedad y/o conducción con personas externas a la familia.

---

<sup>28</sup> Datos oficiales del INDEC



Tienen graves problemas al momento de la sucesión. La duración del negocio resulta más viable si éstas pueden sobrevivir al recambio del fundador, y contar con políticas de sucesión más flexibles.

Es común que un hijo sin demasiadas luces para el negocio quede al frente de la empresa. En otros casos, las pujas entre hermanos terminan con una empresa dividida. El liderazgo es centro de conflictos emocionales.

Por lo que es de suma importancia definir roles y liderazgos, tanto para la gestión de la familia como de la empresa. Definir qué papeles concretos se van a reservar los miembros de la familia en relación con la actividad empresarial y familiar.

Las empresas familiares tienen importantes ventajas. Contabilizan el profundo sentido de pertenencia que deriva en un fuerte compromiso con la empresa y la familia. Existe una gran dosis de confiabilidad y orgullo.

La fluida transmisión y propagación de saber y valores hace estable la cultura de la organización. Solo aquellas empresas familiares con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases de su crecimiento y liderazgo futuro.

Además, muestran elasticidad respecto de los tiempos y el volumen de trabajo y hasta en el manejo del dinero.

El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva.

### **3.5 Características generales de la Pymes en Argentina**

La caracterización que se presentan a continuación tienen por objetivo presentar los rasgos que denotan una constatación en las Pymes de nuestro país.

Todas estas características, forman un modelo o patrón común a todo el universo, con el cual, las Pymes argentinas se identifican.

- Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial.

- En las Pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica. La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa o incompleta.
- Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades.
- La gestión empresaria de las Pymes es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades “sustentadas en la fabricación”.
- La toma de decisiones de las empresas Pymes argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas.
- Muy pocos casos, recurren al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).
- Las Pymes muestran un alto grado de integración vertical y, por otra parte, no se orientan hacia un mayor nivel de especialización que redunde en mayores niveles de productividad.
- Las empresas Pymes orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
- La mayoría de las Pymes carece de estrategias empresariales a mediano plazo. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo un número muy importante de Pymes tienen una escasa comprensión de esto.

Si bien, saben que hoy, es sumamente importante el proceso de internalización e inserción externa, las Pymes sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresario que aún continúa presente.

Un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno-organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así proyectar su inserción externa.

Las pymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso, y son la mayor dinamización de la economía.

### **3.6 Tipificación:**

Los países ajustan el corte de personal ocupado a su propia realidad. Para EEUU son Pymes los establecimientos con menos de 500 trabajadores. La UE

establece la cota en 250 trabajadores. Brasil la fija en 500 trabajadores para la industria y 100 para el comercio y servicios.

En la práctica, las variables más usadas para la clasificación son el número de personas ocupadas por establecimiento y el monto bruto de facturación.

Hay algunos métodos más sofisticados que consideran el Patrimonio Neto, el Activo y combinaciones exóticas de diferentes parámetros.

Como ya hemos visto más arriba, en Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grande Empresas y Pymes a partir de tres elementos:

- personas ocupadas,
- ventas anuales y
- activos neto

Por su parte la Secretaría Pyme (órgano oficial que atiende al sector en la Argentina) dispuso de cinco categorías de empresa y utilizó la variable “ventas anuales (en pesos)” para clasificar:

- Agropecuarias,
- Industria,
- Comercio
- Servicios y
- Construcción.

**Cuadro N° 2:** Categorías de empresas de acuerdo con el personal ocupado, (Consideración General)

| CATEGORIA<br>TAMAÑO | COMERCIO y SERVICIO     | INDUSTRIA               |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|
| Microempresa        | Hasta 3 personas        | Hasta 10 personas       |
| Pequeña empresa     | Entre 4 y 15 personas   | Entre 11 y 50 personas  |
| Mediana empresa     | Entre 16 y 100 personas | Entre 51 y 300 personas |

Fuente: Indec

### **3.7. Fortalezas y Debilidades de las Pymes**

Hay muchas coincidencias a la hora de determinar cuales son las fortalezas y debilidades que determinan a las Pymes, pasamos a detallar gran parte de este punto:

#### **3.7.1. Fortalezas**

Flexibilidad.

Pioneras.

Garantía de Progreso.

Proveedora de bienes y servicios a las grandes empresas.

Innovadoras y creativas.

Equilibran la sociedad.

Importantes empleadores.

Sostén de la demanda.  
Contribuyentes impositivos.  
Evitan la concentración.  
Permiten el equilibrio regional.  
Dinamizan la economía .  
Ayudan a la movilidad social.  
Aportan a la productividad global.

### **3.7.2. Debilidades**

Volatilidad.  
Sensible a entornos negativos.  
Desinformadas y no comunicadas.  
Bajo volumen.  
Retraso tecnológico.  
Problemas de acceso al financiamiento.  
Carencia de estrategia.  
Dificultades de gestión.  
Aislamiento.  
Baja productividad.  
Exceso de jerarquía y autoritarismos.  
Falta de comunicación interna.  
Crecimiento no planificado.

### **3.8. La problemática de las Pymes**

Cabe destacar que quienes estudiamos la problemática de las Pymes nos encontramos con un gran obstáculo y es la falta de información. El último censo económico en Argentina es del año 1994 que nos dice que las Pymes industriales son el 99% de los establecimientos, el 65% del empleo y el 50% de las ventas.

El entorno de una sociedad global basada en la información y el conocimiento y que funciona en red, no es particularmente fácil de sobrellevar para la gran mayoría de las Pymes.

Tradicionalmente las empresas no invertían en tecnología, porque los fundadores decidían según su experiencia. La resistencia a sumar tecnología también sucede en empresas familiares, donde hay diferencia de edad entre sus dirigentes.

Hoy en día invertir en tecnología implica adaptar la empresa a un mundo globalizado. Hacerlo o no puede ser la diferencia entre sobrevivir o perecer. Invertir en tecnología mejora su desempeño competitivo.

Según entrevista realizada a Tom Wise (discípulo de Peter Drucker y uno de los máximos especialistas en estrategias comerciales) en la que, él dice “el mayor inconveniente que tienen las Pymes es la falta de capital. Sin embargo, tienen la gran ventaja de la agilidad. Se toman decisiones y se implementan en una hora. En una empresa grande, por el tamaño y la complejidad de la estructura, se requiere una reunión de seis o siete personas durante horas sólo para tomar la decisión. Y esto no siempre se puede lograr”<sup>29</sup>

Si no son capaces de crear equipos, de delegar funciones, la empresa sólo crecerá al ritmo de quien dirija, que por muchas capacidades con las que cuente, siempre es limitado.

Por lo tanto, lo importante es que se prevea y planifique cómo gestionar de la mejor manera posible situaciones que pueden llegar y que, aunque hoy ni lo podamos imaginar, acaban estando encima de la mesa.

El mundo es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las tendencias significativas están afectando los mercados, los consumidores, las industrias, las tecnologías, la geopolítica y otros elementos fundamentales de nuestro entorno.

Depende de nosotros cómo entendemos la información y las alternativas que nos rodean, cómo actuamos frente a lo que sabemos y lo que no sabemos, y cómo generamos opinión para forjar nuestro futuro.

A lo largo de este capítulo, hemos presentado las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares y no familiares en los mercados actuales y hemos expuesto algunas características de las Pymes.

Veamos a continuación, en el próximo capítulo algunas consideraciones finales para un crecimiento efectivo del negocio que preserve la armonía empresarial.

---

<sup>29</sup> Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, *Ámbito Financiero*. Abril 2010. N° 84.

## CAPITULO IV

### MIRAR MÁS ALLA DEL CORTO PLAZO

#### 4.1 Ausencia de estrategia

La mayoría de las pymes no piensan en términos estratégicos. Improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se mostró rentable por algún momento.

En general las acciones se formulan por reacción, en el momento. También es difícil encontrar Pymes organizadas para anticipar el futuro, sacarle provecho o contrarrestar los riesgos.

La mayoría de las estrategias formales son defensivas y no son sostenibles en el largo plazo. Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. El poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la empresa.

Una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición, en cambio, una estrategia adecuada, flexible y atendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

La ausencia de estrategia determina que una empresa no tenga una posición única y distintiva para enfrentar a la competencia, también aporta que “se suele pensar que la estrategia es sólo para las grandes empresas. Eso es una falacia total. La estrategia competitiva realmente es una necesidad para cualquier empresa, no importa su tamaño<sup>30</sup>.”

---

<sup>30</sup> PRESTIPINO, Carlos A.: op. cit.

Las pequeñas y medianas empresas por lo general no tienen una estrategia, se dejan llevar por la bonanza del momento. Tienen puesta la cabeza en el banco, en los proveedores y en el pago de la quincena, definitivamente, no es la mejor forma de gestionar una empresa, este es un grave error, dado que en la actualidad el ambiente competitivo es cada más dinámico.

Los problemas de negocios son más complejos, hay una creciente en la evolución de la tecnología, los consumidores están más informados, son más selectos a la hora de elegir, los ciclos de vida de los productos son más cortos, por todas estas razones y muchas más es que proponemos y nos preocupa de sobremanera de que las Pymes diseñen un plan de empresa a largo plazo para que puedan ser eficientes en todas sus áreas y que puedan ser sustentables en el tiempo.

Proponemos mirar más allá del corto plazo, de la crisis, de las tareas de todos los días, es una de las claves para la toma de decisiones, de cara al futuro, y para lograr el afianzamiento del negocio.

Es fundamental que el empresario tenga una visión de helicóptero y vea la situación a nivel macro. Esto implica gestionar estratégicamente: plantearse la Visión y la Misión empresariales; preguntarse adónde se quiere llegar; cómo se ve la empresa a cinco y diez años; y planificar.

La ausencia de una gestión estratégica implica renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa. Pero, además, no gestionar de esta forma hace que, muchas veces, los empresarios culpen a la presión tributaria, a la globalización, entre otros, de su fracaso.

Nosotros creemos que toda organización que pretende desarrollarse exitosamente en el tiempo debe tener claro un proyecto en función del cual oriente estratégicamente sus acciones y alinear coherente y sinérgicamente a sus distintos integrantes y elementos.

#### **4.2. Incertidumbre**

La naturaleza esencialmente dialéctica de la estrategia es causa de su incertidumbre.

La incertidumbre hace que las decisiones estratégicas se deban tomar en cada momento, en base a la información estratégica disponible en ese instante y valen hasta que otros hechos nuevos no la desvirtúen.

La incertidumbre esta presente en la interrelación humana, no se sabe como van a actuar los mercados, ni cuando y cuanto van a accionar los competidores sobre un segmento, ni que reacción tendrán los canales de distribución, ni los consumidores.

Es simple especulación. Nadie puede saber la verdad, la forma en que se deben hacer las cosas en un negocio para ganar dinero. Son especulaciones, aproximaciones.

No se puede predecir el futuro. En este marco de incertidumbre lo racional consiste en entender el marco en donde se desarrolla el negocio, tener claro los objetivos, desarrollar caminos alternativos para acceder a ellos, elegir entre muchas alternativas viables y tener la suficiente libertad de acción para ejecutarlos.

A continuación detallamos algunos puntos que consideramos relevante para proponer porqué contar con un modelo estratégico.

#### **4.3. Beneficios de contar con un Modelo o Plan Estratégico**

Entre los beneficios que genera contar con Plan Estratégico, podemos mencionar: que mejora el desempeño de la organización; tiene un efecto estimulante en las personas; permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: como la asignación de recursos humanos, financieros, entre otros, e introduce una forma moderna de gestión.

Tener un conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos.

Requiere mayor participación, mejora la comunicación y coordinación entre los distintos rivales, mejora las habilidades de la administración, entre otras.

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estas haciendo y donde vas a llegar.

La planificación estratégica da claridad sobre lo que queremos lograr y como lo vamos a conseguir. Para ello es importante definir nuestra estrategia.

#### **4.4. Definiendo una estrategia**

Muchas empresas carecen de una estrategia formal y siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron.

Cuentan con un buen producto y equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos, y esto permite la buena marcha del negocio. Intentar corregir algo cuando las cosas van bien suena hasta pretencioso.

Sin embargo, la experiencia advierte que los sectores están cambiando a gran velocidad, y si carecemos de una visión estratégica que enfoque el negocio, podemos súbitamente entrar en una espiral perdedora.

El proceso donde se desarrolla la estrategia es dinámico. Los competidores reaccionan, los consumidores cambian sus preferencias, el estado impone nuevas reglas de juego, el mercado ingresa en una crisis. Y pueden hacernos perder competitividad.



Frente a estos cambios, las empresas deben tener caminos alternativos y la posibilidad de concebir estrategias para lograr nuevos objetivos, lo que demandará recursos para llevarlas adelante.

#### **4.5. Rol del dueño-gerente-líder**

Las responsabilidades sobre cuestiones estratégicas son asumidas por la alta gerencia, en particular por el gerente general.

El rumbo de la empresa, la definición del negocio y su alcance, su posicionamiento, la organización de las tareas, el desarrollo de alianzas, la asignación de recursos, son definidas y administradas con el liderazgo del gerente general.

En los países en desarrollo, el gerente de una Pyme aplica gran parte de su tiempo a la operación diaria debido a la turbulencia en el entorno: inestabilidad política, cambios en la legislación, cotización del dólar, recesión, tarifas, inseguridad jurídica, entre otros, y esto produce una inercia a concentrarse en los problemas de corto plazo que finalmente atenta contra el mismo negocio.

Las continuas crisis aseguran un mayor trabajo administrativo porque es difícil firmar contratos, alianzas, acuerdos comerciales que promuevan estabilidad en las relaciones.

Por el contrario, un entorno de permanente crisis no favorece la relación de largo plazo. El gran desafío del empresario Pyme es equilibrar su agenda e introducir más tiempo y recursos para el desarrollo estratégico del negocio.

Cuando la empresa cuenta con un desarrollo estratégico, el equipo de trabajo necesita un líder que alinee al resto de los miembros con la misión y las metas de la empresa. Un equipo con un líder comprometido aumenta sus niveles de confianza y consenso y reduce los posibles conflictos.

El Gerente deberá obtener el apoyo del dueño de la Pyme. Tratar de implementar un plan sin su bendición, es la mejor estrategia para fracasar antes de empezar. Puede hacerse, pero tendrá que invertir gran parte de su tiempo.

#### **4.6. Los Modelos Mentales**

Para que el éxito de un proceso de profesionalización o para el desarrollo de un plan de concientización en los empresarios pymes, es fundamental que ellos tengan la convicción de querer llevarlo adelante e instrumentarlo.

Los modelos mentales o barreras mentales son aquellos supuestos que están arraigados en la cabeza de las personas, son todas aquellas barreras o supuestos que impiden cambios en las personas y en las empresas.

Relacionado a nuestro tema de estudio son las creencias que tienen los dueños por lo cual no implementen herramientas de gestión, o se resistan a producir cambios.

A continuación detallamos algunas barreras mentales que suelen presentarse en la mente del empresario Pyme:

- Si no hay ganas de cambiar no habrá cambios.

- Es frecuente que estas Pymes no tengan un plan estratégico, porque dejan llevar por el día a día, van adoptando decisiones sobre la marcha en función de las señales que van apareciendo.
- Todas las tareas son controladas y supervisadas por el dueño, por lo que se ocupa más de tareas operativas que de un rol estratégico.
- Los empresarios creen que nadie hace las cosas mejores que ellos, por lo que es importante poder contar con un equipo eficiente de trabajo.
- Piensan que contratar un consultor externo en estrategias y/o planificación o implementar un plan de acción resulta costoso y no tiene gran importancia.

Si los empresarios Pymes persisten en mantener los mismos comportamientos que hace años atrás, lamentablemente verán como sus empresas disminuirán su rentabilidad, o perderán clientes y hasta corren riesgos de desaparecer.

Para ellos es una paradoja cambiar el pensamiento, ellos creen que lo que le sirvió en el pasado para hacer exitosa a su empresa le va a servir en el futuro.

Deben comprender que el modo de pensar que le permitió llegar al éxito en el pasado o al menos que le hizo posible llegar a la posición en la cual se encuentra hoy en día, no lo llevará al éxito en el futuro y que para ello lo primero que debe cambiar es su manera de pensar, su modelo mental de la empresa y de cómo encarar el negocio.

#### **4.7. Cambio de Paradigma**

Los empresarios deben dejar de pensar en la supervivencia y deben comenzar a tener una mirada más dirigida a la creación de valor, a alinear a la empresa y a todo su personal a sus objetivos a mediano y largo plazo.

El contexto empresarial y el dinámico universo de los negocios de nuestros días nos dicen que para continuar con la empresa y con un crecimiento y rentabilidad, hay que introducir cambios en el modo de conducir y gestionar el negocio de la empresa.

Y ese cambio implica profesionalizar, queremos aclarar que profesionalizar no significa que hay que contratar profesionales para todas las áreas de nuestra empresa. Sino que la empresa desarrolle un Plan de Empresa, que desarrolle un modelo formal, escrito, de cómo hacer las cosas, armado conjuntamente con un equipo de colaboradores que ejecuten el plan de acción.

Siempre con la convicción de que es necesario producir cambios para ser más competitivos y lograr sustentabilidad en el tiempo.

Las variaciones del entorno esta llevando a que las empresas se orienten a profesionalizar todas sus actividades. Por ello, proponemos más adelante un Modelo de Concientización o Educación para pequeños empresarios de la ciudad de Rosario.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE APLICACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO**

El análisis de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de aplicación de esta herramienta en las Pymes de la ciudad de Rosario fue el principal objeto de estudio del presente trabajo.

A continuación se presenta el trabajo de campo empírico llevado a cabo con el fin de verificar el adecuado uso de la Planificación Estratégica a largo plazo. En este capítulo vamos a contar las vivencias y a redactar las experiencias obtenidas al entrevistar a cada dueño de las empresas elegidas.

En todas las empresas consultadas fuimos atendidos por sus dueños, y en su lugar de trabajo, estuvimos charlando con cada uno de ellos por más de 45 minutos, en un ambiente muy cordial y amable. Nos recibieron en sus oficinas y en horario de trabajo.

Queremos resaltar que cada uno de ellos, son empresarios y/o comerciantes exitosos de distintos rubros, y en continuo crecimiento. En algunos casos.

Como se puede observar en el Cuadro N° 3, estas empresas van desde los 15 años en la actividad hasta los 58 años, para esta última muestra la solidez de su trayectoria y también una marca registrada, cada uno de ellos, tienen para llamarlo de alguna manera marca propia, son logos reconocidos por toda la ciudad de Rosario y alrededores.

En su mayoría, son todas empresas familiares dirigidas por sus dueños y acompañada por sus hijos, solo en una de estas empresas, no acompaña al director, ningún integrante de su familia.

Todas ellas están bajo la categoría de Pequeñas y Medianas empresas, (Pymes), según la cantidad de personal ocupado, como hemos visto en el Cuadro N° 2.

A continuación contaremos de forma global las consideraciones más importantes a rescatar para nuestro problema de investigación formulado. Los resultados obtenidos de las entrevistas se describen en el Cuadro N° 3.

Comenzaremos describiendo que solo algunas de ellas realizan capacitación al personal, pudimos ver una diferencia entre aquellas empresas que invierten en capacitación al personal, y aquellas en donde la capacitación la hace el proveedor más importante del negocio, y en este caso el empresario se compromete en involucrar a su personal.

En lo referente a la toma de decisiones, tanto las decisiones importantes como las decisiones diarias son tomadas en su mayoría por el dueño de la empresa, algunos de ellos se reúnen seguido con los jefes de varios sectores y sus hijos en aquellas empresas en las que estos forman parte del directorio. Nos dicen también, que tratan de que las decisiones del día a día puedan ser tomadas por el personal a cargo del sector.

Hubo varios de ellos en demostrar cierta humildad al decir que están abiertos a nuevas propuestas e ideas y a que “todos los días se aprende algo nuevo”, que “siempre hay algo nuevo que aprender”.

Uno de ellos rescató al capital humano, nos dijo: “para nosotros está Primero el capital, luego la visión y luego los recursos humanos, sin los empleados no somos nada, y lo mismo le transmito a mis hijos, lo valioso de cuidar a la gente”.

En lo concerniente a la competencia, esta pregunta ha resultado ser bastante particular para cada una de estas empresas, dado que hay por ejemplo dos de ellos, que consideran ser los únicos en ofrecer un producto y servicio como el de ellos, por ejemplo es el caso de El Emporio de la Zapatilla, donde el dueño nos dice que no hay un negocio que ofrezca un bien de segunda necesidad como el calzado, donde ofrezca también atención personalizada, espejo, asientos, buen precio y todo en un solo negocio, no como se ve en los supermercados o la tienda Falabella, donde el calzado es un complemento. En su mayoría todas estas empresas están atentas a las acciones del competidor, sobre todo en la empresa Guerrero, para ellos sí este es un tema de suma importancia, ellos dicen, “sino reaccionas te quedas afuera”.

Cuando preguntamos que opinaban de los consultores externos, haciendo referencia a consultores que analizan o relevan la empresa, para mejorar alguna tarea o proceso. Queremos decir que cada uno de ellos cuenta con asesores legales y contadores. Dos de ellos fueron muy duro, uno dijo “no sirven para nada, me vienen a pedir mi reloj para decirme la hora”, y otro de ellos dijo “estorban, y encima mandan a pasantes”. Otros no lo consideran necesario. Y en el caso por ejemplo de Elite Seguridad Bancaria, queremos resaltar la acción de contratar a una periodista, para el área de comunicación.

En cuanto a la visión que ellos tienen de sus propios negocios, a pesar que no está escrito de manera formal, pero en todo ellos hay ansias de crecimiento, de mejorar, de abrir nuevas sucursales, de delegar más funciones en sus hijos, de ir retirándose de a poco de las tareas y decisiones del día a día.

Hubo un consenso en casi todos ellos de utilización de una de las herramientas de gestión financiera más conocida, el cash flow<sup>31</sup>, esta herramienta de análisis financiero sobre el capital de trabajo, que permiten prever los tiempos promedios de cobro y pagos, y los otros utilizan planillas en Excel para conocer sus ventas y compras.

En su mayoría ellos planifican a no más de seis meses, dos de ellos al tener productos bien diferenciados por temporada invierno/verano, por ejemplo: en verano compran y hacen números para el invierno y en invierno se preparan para el verano.

La planificación a largo plazo en casi todas estas empresas de acuerdo a lo estudiado por nosotros es ineficiente o inexistente. Se trabaja más sobre lo urgente, en el día a día y a no más de seis meses.

Todos han hecho referencia al gobierno, a como manejan las decisiones nuestros dirigentes, ellos dicen que cambian las reglas de juegos de un día para otro, en varios casos, por ejemplo, en el momento de convertibilidad del peso argentino, dos de estas empresas estaban endeudadas a un dólar de uno a uno, y ante esta crisis, su deuda se triplicó.

Uno de ellos manifiesta, como planificar a largo plazo, si el primero en actuar en el día a día es el Gobierno, su estilo de conducción es pensar en el muy corto plazo, acomodándose a las circunstancias, y beneficios propios.

---

<sup>31</sup> Cash Flow: se entiende por flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

**Cuadro N° 3:** Análisis de las respuestas obtenidas de las distintas empresas consultadas.

| Tópicos / Empresas                               | Distribuidora Tyna | Accesaniga Sanitarios                                                        | Grupo Guerrero S.A.                                                                                | Wings Indumentaria Femenina                                                    | Librerías Tomy                                                                             | Elite Seguridad Bancaria                    | El Emporio de la Zapatilla                                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cantidad de años en la actividad</b>          | 15                 | 58                                                                           | 32                                                                                                 | 14                                                                             | 51                                                                                         | 30                                          | 28                                                                                    |
| <b>Cantidad de empleados</b>                     | 70                 | 75                                                                           | 300                                                                                                | 43                                                                             | 102                                                                                        | 12                                          | 22                                                                                    |
| <b>Capacitación al Personal</b>                  | NO                 | Sí indirecta. Por ej. Johnson y Johnson la realiza                           | Sí constantemente, sobre todo en el área técnica                                                   | NO                                                                             | Sí, pero no la necesaria                                                                   | Permanent emente en cuanto a la informática | NO, no es necesaria por el tipo de negocio que es.                                    |
| <b>Nivel Decisorio</b>                           | Todo en el dueño   | Todo en el dueño                                                             | Entre dueño, hijos y gerentes de las áreas de compras, financiera y ventas                         | Todo en el dueño                                                               | Entre dueño, hijos y gerente financiero y gerente de ventas corporativas                   | Entre el directorio. Se reúnen seguido.     | Todo en el dueño, aunque no le cuesta delegar.                                        |
| <b>Competencia. Reacción ante la competencia</b> | No me preocupa.    | Estoy espalda con espalda. Pero no bajo los precios ante cambios de parte de | Permanent emente realizando acciones de acuerdo a la propia empresa y sobre todo a la competencia. | Creo que más la competencia mira lo que hacemos nosotros. Pero sí me preocupa. | No me vuelvo loco, y no bajamos los precios. Estamos seguros de lo que nosotros brindamos. | Prácticam ente no tienen.                   | Considera que no tiene. Es el único que ofrece un comercio solo de calzado económico. |

|                                                          |                                                         |                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                         | ellos.                                                                            |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
| <b>Consulta Asesores Externos?</b>                       | NO                                                      | Son todos verseros. Me vienen a pedir el reloj mio para decirme la hora.          | Estorban. Generalmente mandan gente joven, que preguntan todo para luego ir y transmitirlos.                       | NO                                                                             | Sí, actualmente contratamos a uno para que nos diseñe el área de ventas corporativas.                   | Sí, pero solo para consultarlo por algo muy específico.  | NO, nunca le fue necesario.                                                                                                          |
| <b>Visión para el 2015</b>                               | Continuar atendiendo de la mejor manera a sus clientes. | No sabe lo que va a pasar.                                                        | Incierta. Pero calcula que se van a vender más motos. Porque en auto ya no se puede transitar.                     | Proyectan poder abrir un outlet y locales en otras localidades como Fisherton. | Esperamos profesionalizarnos y trasladarnos también a la zona de Buenos Aires para ventas corporativas. | Seguir creciendo y captando nuevos clientes.             | Difícil imaginarse. Pero espera que algún integrante de su familia, quiera continuar con el negocio.                                 |
| <b>Flexibilidad de la empresa</b>                        | Hay que cambiar permanentemente.                        | No tanto, aunque hay que estar permanentemente actualizado y produciendo cambios. | Siempre estamos mejorando algún proceso. Hace poco terminaron de diseñar un sistema de gestión que salió carísimo. | Tratamos de ser la más flexible posible.                                       | Sí tratan de ser lo más flexible posible. Y al querer profesionalizarse somos flexibles.                | Trato de darle a los técnicos cierta libertad de acción. | Cuesta, uno viene haciendo las cosas de tal forma, que es difícil cambiar, aunque reconoce que todos los días se aprende algo nuevo. |
| <b>Formulación de un Plan Estratégico Formal-Escrito</b> | No tienen.                                              | Utilizan el Cash Flow                                                             | Utilizan Cash Flow                                                                                                 | No tienen.                                                                     | No tienen.                                                                                              | Utilizan Cash Flow.                                      | Utilizan presupuestos de compras y proyecciones de ventas.                                                                           |

**Fuente:** datos propios, basados en la información recopilada mediante las entrevistas llevadas a cabo en cada una de las empresas analizadas.

## **CONCLUSION**

A través de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Rosario antes mencionadas, ha sido posible evidenciar la carencia de elaboración de planes estratégicos formales que determinen el direccionamiento de la empresa a largo plazo.

Se pudo constatar la existencia de una orientación de las empresas hacia el corto plazo (como mucho seis meses), donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos y en el día a día, producto de la experiencia de los dueños, y no en análisis formales basados en investigaciones de mercado.

Por medio del abordaje bibliográfico y periodístico y de los análisis testimoniales obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo, podemos concluir y afirmar que, en su mayoría las Pymes analizadas y las Pymes en su mayoría, no planifican en el largo plazo, ya que coinciden casi todos los empresarios consultados, que es muy difícil hacerlo en un país tan cambiante e inestable como el nuestro, donde las reglas de juego no están claras, y donde el gobierno se encarga de cambiarlas de un día para otro.

Ante la incertidumbre de no saber que es lo que va a pasar mañana, pasado o dentro de un tiempo, justamente por las medidas tomadas por el gobierno nacional, tan imprevisibles, hace que algunos pequeños empresarios de la ciudad de Rosario no planifiquen a largo plazo, o que no se animen a correr riesgos, que luego no puedan cumplir.

Pensamos que si el Gobierno podría mejorar las políticas de largo plazo, forjarían una nación más previsible y coherente. Entonces de esta manera el país se pondría en marcha pensando en el futuro.

Si bien es cierto que pudimos llegar a la conclusión que los dueños entrevistados en su mayoría, afirman no elaborar planes estratégicos formales a largo plazo, lo cual reitera la aseveración previamente realizada en este trabajo.

Queremos rescatar que todas las empresas entrevistadas, sus dueños, en sus cabezas saben que es lo que quieren lograr, saben cuales son sus objetivos, están medianamente informados y abiertos al cambio. Demostraron mucha habilidad y conocimiento de sus negocios, de su personal y su competencia. Sus ideas y planes forman parte de ello mismos, y al manejarse en el día a día van evaluando que hacer en el momento justo.

Retomando la hipótesis planteada, podemos sostener que de todas las variables establecidas como posibles causas de la ausencia de planificación estratégica a largo plazo, la preponderante, la más fuerte, la que podemos validar con mayor peso es a la que alude a la falta de conciencia social respecto del largo plazo, queda demostrado que la inestabilidad de nuestro país, hace que los empresarios pymes no se animen a tomar medidas ni a trazar planes a largo plazo, dado que el primero en actuar en el día a día es el gobierno.



La siguiente variable de más peso es la referente a ausencia de mandos gerenciales, todas las empresas entrevistadas están dirigidas y controladas por sus dueños, delegan muy poco en sus colaboradores. Hasta alguno de ellos nunca han consultado a un asesor externo y otros no tuvieron una buena experiencia con este tipo de servicios profesionales, por lo cual no volverían a solicitarlo.

Y la de menor peso es el desconocimiento, si bien no conocen en profundidad y a nivel técnico que es la planificación estratégica, si saben que de que se está hablando. De todos los dueños consultados, solo uno de ellos es profesional, el resto carece de profesionalismo y formación académica.

Para la muestra evaluada ha demostrado importancia en las cuestiones financieras, en casi todas estas empresas, la planificación financiera a mediano plazo se lleva a cabo mediante la herramienta de gestión cash flow, o planillas en Excel, que permiten conocer la diferencia entre las entradas y salidas de dinero.

## **PROPUESTA** **LA EMPRESA CON FUTURO.**

A través de este trabajo, queremos aportar un Plan de Empresa con Futuro, que está dirigido a aquellos pequeños empresarios que se les hace difícil muchas veces entender el lenguaje técnico de los contadores y consultores externos.

Queremos llegar a ellos desde un lenguaje sencillo y práctico para que puedan comenzar quizás por lo básico que es asimilar la “NUEVA CULTURA DEL MANAGEMENT”.

Consideramos necesarios que el plan sea claro y sencillo para el entendimiento del pequeño empresario, con un gran compromiso y esfuerzo por parte de todos los integrantes de la empresa.

Sabemos que la Planificación Estratégica no es una tarea más, es la principal de las tareas de gestión, necesaria para proyectar la organización hacia el futuro.

Una empresa está profesionalizada cuando posee un proceso interno que le permita adaptarse permanentemente a un Plan de negocios sustentable en el tiempo.

Para ello proponemos seguir los siguientes pasos:

1. Reflexión. Diagnosticar la situación actual de la empresa. Aceptar que la empresa necesita profesionalizarse. Erradicar viejas costumbres. Romper con las barreras mentales. Dejar de pensar en la supervivencia y tener una mirada más dirigida a la creación de valor.

2. Reconocimiento de la empresa. Reorganizar la empresa, saber qué tipo de estructura tiene y cuántos niveles debería tener. Seleccionar un equipo capaz y debidamente motivado al cambio, formulando procedimientos que todos los integrantes deban respetar y conocer.
3. Determinar objetivos y estrategias. Crear la misión y visión. Para sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer y establecer fundamentalmente una “visión” con una dirección y una organización competente y comprometida.
4. Desarrollar la Ventaja Competitiva, conocer que tiene la empresa que lo diferencia de su competencia. Para que la organización sea más competitiva debe obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en toda su empresa y ser sustentable en el tiempo.
5. Atender y controlar la marcha de la operación, compartiendo la responsabilidad con otros, para que el propietario esté más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. Comunicación clara, permanente y coherente. Transmitir el para qué el cambio, para que se alinee detrás de los nuevos objetivos de la empresa.
6. Comprometerse con la Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSE) . Nos referimos a implementar planes pero internos, que también van a producir una altísima tasa de retorno, lo cual se va a ver reflejado en un mayor compromiso y productividad laboral, aspecto que se termina traduciendo en mejores resultado en la empresa.
7. Redactar el plan. Organizar una base de conocimientos, mediante documentación escrita que esté accesible, con esto se logra que no haya que inventar la rueda a cada momento. Tiene que mantenerse actualizado mediante el análisis del contexto, la competencia y los consumidores.
8. Ejecutar y supervisar el plan. Para ejecutar la estrategia en forma exitosa, necesitamos contar con un patrón integrado de comportamiento y saber manejar con criterio el crecimiento de la empresa. Y teniendo los resultados, podemos evaluar lo actuado y volver a revisar cada punto del plan para realizar los cambios apropiados.

Debemos tener en cuenta que la formación del plan es un proceso deliberado de pensamiento consciente, que la responsabilidad de la ejecución y el control es del Gerente y no se delega. La estrategia debe ser explícita y concreta y debe

implementarse una vez formulada por completo. Y la evaluación de resultados es la que nos permitirá realizar los ajustes de dirección necesarios para una estrategia exitosa.

La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir - y hasta alentar - la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro.

Es importante porque b mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente y refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia. Apoya la comunicación. Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva. Y ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

Sabemos que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan.

***LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PROMUEVE EL PENSAMIENTO A FUTURO***, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño.

Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobretodo en las pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales.

En este sentido, podemos advertir que la planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

## **RECOMENDACIÓN FINAL**

*Al finalizar este breve resumen de la metodología de elaboración de un plan estratégico es preciso reiterar que, mientras la clave para su correcta formulación se sintetiza en la frase “**mirar hacia adelante y razonar hacia atrás**”; el principio fundamental de una implementación exitosa es la concentración de las fuerzas en unos muy pocos objetivos prioritarios. Según Moses Thompson, uno de los arquitectos de la planificación participativa, la ejecución exitosa de planes, programas, proyectos y acciones en general radica en dos simples pero fundamentales principios:*

### **“Objetivos claros y compromisos fuertes”**

*Esta es una verdad general, aplicable a todos los ámbitos de la actividad humana. En palabras del más grande estratega militar de la historia, Karl von Clausewitz, la clave reside en mantener las fuerzas concentradas en el punto decisivo.*

## **¡MUCHAS GRACIAS!**

**Por haber dedicado tiempo a la lectura de estas páginas y HASTA SIEMPRE.**

## **INTRODUCCION**

Las variaciones del entorno, está llevando a que las empresas se orienten a la profundización de sus actividades, a producir cambios organizacionales, a planificar a largo plazo, a contar con un modelo o plan formal que dirija a toda la empresa, en pos de un alineamiento de sus objetivos, si quiere diferenciarse de la competencia, si quiere perdurar en el tiempo y conservar su posicionamiento.

Esta orientación no debe enfocarse solo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio, y a todos los miembros de la organización.

Es por ello que nos resultó importante estudiar el porque de la ausencia de utilización de planificación estratégica como herramienta de gestión en empresas pequeñas y medianas (Pymes) de la ciudad de Rosario dedicadas al sector comercio y/o servicio.

El problema que planteamos en este trabajo surge de observar que numerosas empresas Pymes en las cuales me ha tocado trabajar no desarrollan un modelo formal de planificación o utilización de las modernas herramientas del management.

No solo podemos observar este problema en pequeños empresarios sino también en empresas más grandes como Pymes familiares. Estas dan muy poca importancia a cuestiones que tienen que ver con la planificación estratégica, comunicación y eficiencia en la gestión administrativa.

Puntualmente observamos que por lo general las pymes no planifican a largo plazo, que se quedan mucho en el mediano plazo y en el hacer de todos los días. En su mayoría las Pymes no establecen objetivos ni metas formales, no conocen la demanda actual, no conocen con claridad su posicionamiento respecto de su competencia, viven corriendo detrás del día a día, hacen lo mínimo y necesario a nivel impositivo/legal, prestan poco oídos a sus empleados, tienen dificultad para comunicar, esta todo “en la cabeza del dueño”, no conocen en detalle la realidad financiera de su empresa, no saben con seguridad cual es su rentabilidad.

A pesar de esto muchas empresas, son igualmente rentables o por lo menos les alcanza a sus dueños para llevar el status de vida que necesitan y desean. En general estas empresas no premian a sus empleados con remuneraciones altas, sino todo lo contrario, por lo tanto son empresas con mucha rotación de personal.

Sabemos que si estas empresas optaran por utilizar herramientas de gestión como la planificación estratégica, o herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en conjunto, acerca del que hacer en la actualidad y del que hacer a futuro, lograrían así el máximo de eficiencia y mejora en la calidad de sus decisiones.

También les será de utilidad para adelantarse a los cambios y a las demandas que impone n el entorno y el mercado en el cual se encuentran.

Podemos decir que la planificación estratégica es un método para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los de mañana, por esta razón insistimos en la necesidad de implementación de la planificación estratégica en empresas Pymes para que estas puedan encontrar su especialización y su ventaja competitiva que le permita ser mejor que su competencia o por lo menos diferenciarse de ella y lograr una eficiente administración, coordinación y control de las tareas sustentables en el tiempo.

Elegimos este tema porque podemos ver la necesidad que existe de organización, de planificación y control de la gestión en empresas Pymes. Sobre

todo en estos momentos de tanta turbulencia, y de mercados tan cambiantes y competitivos.

Con el propósito de poner en manifiesto las diferentes formas de gestión y organización que llevan a cabo algunos empresarios, realizamos un estudio abordado desde la metodología cualitativa y circunscripta a la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, durante el año 2010.

Los datos obtenidos provienen en primera instancia de fuentes secundarias, a través del análisis de material bibliográfico, de información específica como textos, revistas del management, libros, páginas oficiales de internet, existente vinculadas al objeto de estudio, con el fin de obtener datos que brindasen la mayor objetividad posible.

También se recurrió a fuentes primarias a través de entrevistas, realizadas a siete empresarios-dueños de empresas rosarinas. Las preguntas fueron diseñadas en base a un modelo de "Entrevistas en Profundidad"<sup>32</sup>, (preguntas que formulé en función del problema de investigación planteado) con preguntas abiertas en un cuestionario semi estructurado, aplicado a cada dueño de las empresas seleccionadas vinculadas a esta investigación.

A demás, se consideró pertinente que las empresas entrevistadas del sector cumplieren con los siguientes criterios de selección: 1) estar legamente registrada; 2) contar con un mínimo de 10 años en el mercado; 3) ser reconocidas en la ciudad de Rosario; y 4) realizar actividades dedicadas al comercio y/o servicio.

Las Empresas rosarinas seleccionadas para la realización de este trabajo son enumeradas<sup>33</sup> a continuación. Son empresas que tienen una cierta trayectoria en el mercado y en la ciudad y han demostrado ser una entidad comercial viable y en crecimiento.

- Distribuidora Tyna (distribuidora de galletitas y golosinas)
- Accesaniga Sanitarios (venta de sanitarios)
- Grupo Guerrero S.A. (venta de motos y servicio post venta)
- Wings Indumentaria femenina
- Tio Tom S.A. (artículos de librería minorista, mayorista y corporativa)
- El Emporio de la Zapatilla (calzados y zapatillas)
- Elite S.A. (seguridad bancaria)

También nos resultó importante entrevistar a nuestro Director de Carrera el Prof. Oscar Navós, como máximo referente a la Facultad de Ciencias Empresariales, como un agente de planificación quien hizo honor a tan valorada palabra, todo su día, semana, mes y año está formalmente planificado y con revisión periódico de lograr con los objetivos propuestos.

Nuestra ciudad, cuenta con la Asociación Empresaria de Rosario (AER) integrada por 70 cámaras y asociaciones de comercios e industria de distintos

---

<sup>32</sup> Anexo. Página 1.

<sup>33</sup> Ver anexo. Páginas 2 y 3.

rubros, la cual está dirigida por el Sr. Presidente Elías Soso, a quien nos acercamos y entrevistamos.

Él nos decía que las Pymes en general no planifican a largo plazo, que se vienen manejando de la misma manera que hace 20 años atrás, rescata la industria alimenticia y la de calzado como empresas en crecimiento en nuestro sector. Y un ejemplo de ello que nos dio es la empresa Micropack.

Nos decía que las Pymes son fuertes generadoras de empleo. Las considera con elevada orientación solo hacia el mercado interno. Que en estos contextos tan dinámicos provocados por los avances tecnológicos y la globalización, las Pymes presentan una importante ventaja frente a las grandes empresas, debido a su velocidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, a las crisis y a las necesidades del cliente.

Planteamos como punto de partida de esta investigación la siguiente problemática:

***¿Por qué siendo de suma importancia la planificación a largo plazo o el tener un plan de empresa, las pymes no lo desarrollan?***

El objetivo central de este trabajo es:

*Demostrar por qué en ocasiones las empresas Pymes de la ciudad de Rosario no utilizan herramientas del management y/o planifican defectuosamente a largo plazo.*

Los objetivos específicos son:

6. *Determinar la importancia de la planificación estratégica como herramienta del management.*
7. *Analizar las características de las empresas pymes y su relación y compromiso con la planificación estratégica.*
8. *Evaluar los motivos por los cuales las empresas pymes generalmente no implementan herramientas de planificación.*
9. *Analizar las entrevistas realizadas a diferentes empresarios pymes.*
10. *Desarrollar un “modelo de planificación estratégica” aplicable al escenario de las pequeñas empresas de la ciudad de Rosario.*

Con el propósito de responder a la problemática planteada, nos propusimos demostrar la siguiente Hipótesis:

**“Pese a la importancia que reviste hoy en día la planificación estratégica como una de las modernas herramienta del management, los dueños o**

**empresarios de pymes a menudo no la emplean por motivos como: desconocimiento, ausencia de mandos gerenciales y/o resistencia al cambio y/o al entorno tan cambiante y dinámico de nuestra economía y nuestros mercados”.**

Se considerarán como Variables independientes a:

- el **desconocimiento**, (creemos que la falta de capacitación o de conocimientos de que es la planificación estratégica hace que los dueños de las empresas pymes no opten por esta herramienta.
- **resistencia al cambio**, (la falta de tiempo, la falta de confianza en un sistema nuevo, algo totalmente desconocido para ellos hace que estos dueños-empresario pymes se resistan al cambio.
- **ausencia de mandos gerenciales**, (estas empresas pymes por lo general están manejadas, controladas y/o dirigidas por sus dueños, se hace casi imposible que ellos deleguen el poder de mando en otras personas como gerentes o profesionales que le organicen su empresa de diferente manera de la que vienen haciéndolo).
- **falta de conciencia social respecto del largo plazo**, (es común oír decir a los empresarios que para que planificar si nadie lo hace, en un país tan inestable como el nuestro, y donde las reglas del juego gracias al gobierno cambian de un día para otro).

A fin de concretar dichos objetivos, el siguiente trabajo se estructura en cinco capítulos, diseñados de manera consecuente y cronológica, de modo tal que resulte apropiado para la comprensión del mismo al momento de la lectura.

Para hacerlo se establecerá primero el marco teórico conceptual que plantean los conceptos de la estrategia basados en los principios de la administración científica y su evolución en la historia; y se estudiarán la definición, y alcance de las pequeñas y medianas empresas.

El Capítulo I, nos introduce al porqué de construir y definir una estrategia, y la importancia con sus ventajas y desventajas de la planificación estratégica, abordando también los conceptos teóricos elaborados, estudiados y analizados por los gurús del management.

El segundo capítulo, aportamos a través de un modelo de planificación estratégica los conceptos básico y fundamentales que todo hombre de negocio debe saber.

En el tercer capítulo, analizamos las características y rasgos tradicionales de las pequeñas y medianas empresas Argentinas y la problemática que afrontan en cuanto a estar



insertas en un contexto tan cambiante y turbulento, producto del avance tecnológico y de los ciclos cada vez más cortos de los productos y servicios. Haciendo referencia también a las empresas familiares que componen una gran parte del PBI y de la fuerza laboral.

El capítulo IV, evaluamos los beneficios de contar con un plan estratégico, conocemos el porqué de las ausencias de herramientas de gestión que les permite hacer mejor las cosas y construir una empresa más sustentable en el tiempo. Analizamos las barreras mentales que hacen que los empresarios pymes no planifiquen.

Y en el último Capítulo V, damos lugar al análisis de las entrevistas tomadas como objeto de estudio para nuestro análisis. Y diseñamos un cuadro con todas las empresas estudiadas.

Finalizamos con la conclusión, aportamos a través de una propuesta, un modelo de planificación estratégica, por último los anexos y la bibliografía, donde se referencian las obras y documentos citados.

## MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

Para el análisis del fenómeno en estudio La Planificación Estratégica en empresas Pymes necesitamos comenzar previamente con la definición de ciertos conceptos a partir de los cuales fue posible la comprensión de nuestro tema.

### El concepto de estrategia

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Es de origen griego. Ha sido utilizada de maneras tan diferentes que no ha generado un consenso común de su significado.

Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones como las que vamos a ver más abajo en: evolución histórica de la estrategia.

Para empezar a dilucidar su significado, debemos considerar que el concepto tiene su raíz etimológica en el griego *strategos*, jefes del ejército. *Stragos* significa maniobras militares y *ag*, liderar.

*Estrategia* significa entonces *generalato*. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes". Y para "la administración de los negocios, la estrategia es sencillamente decisiones a largo plazo".

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "*administración estratégica*", uno de sus objetivos importante consiste en identificar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.

El éxito de una empresa depende de tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país donde está localizada, junto con sus propios recursos, capacidades y estrategias<sup>34</sup>.

Por estrategia para la administración entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

### **Evolución histórica de la Estrategia**

Como se ha observado más arriba, el término *estrategia* remite a las formas de organizar un ejército para vencer al enemigo. Por lo cual no debemos sorprendernos que los primeros teóricos de esta disciplina hayan sido militares.

Pero nosotros haremos referencia a una breve evolución de la estrategia aplicada a los problemas de negocios que comienza en la década de 1940.

El concepto de estrategia de negocios puede rastrearse en la obra *Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico* (1944)<sup>35</sup>, donde se la define como la serie de actos que ejecuta una empresa para moverse desde una situación actual a una deseada. A continuación como aporte del estado de la cuestión, nombramos a los autores y estudiosos de la administración de negocios más relevantes.

Comenzamos con Peter Drucker (1954), considerado uno de los principales pioneros del management. En este año Drucker afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la modifiquen en caso de que sea necesario para los objetivos de la empresa, siempre considerando los recursos que tienen las empresas y cuales deberían tener.

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y/o ¿Qué debería ser?.

---

<sup>34</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 1997.

<sup>35</sup> NEUMAN, John Von y MORGENSTERN Oskar. Teoría de los Juegos y Comportamientos Económico. 1944

A su vez, sostenía que la gestión *intuitiva* ya no bastaba, impulsándolos a estudiar los principios de management, adquiriendo conocimiento y analizando sistemáticamente el desempeño<sup>36</sup>.

Alfred Chandler Jr. (1962), En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “la estructura sigue a la estrategia”, define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básico de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”<sup>37</sup>.

Alfred Chandler puntualiza aspectos de importancia en relación con el cambio organizacional y de éste en la relación entre estrategia y estructura.

Para Kenneth R. Andrews (1965), la “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. En un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”<sup>38</sup>.

Andrews destaca también la importancia que tienen para las empresas, algunos valores no económicos, como son, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros que enaltecen a las personas.

Igor Ansoff (1965), veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

El matemático Ansoff presentaba los objetivos estratégicos alternativos de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, creando su modelo conocido como Matriz de Ansoff<sup>39</sup>.

Ansoff, figura relevante de la escuela americana de negocios y considerado uno de los padres de la dirección estratégica, sostiene que la estrategia es como un hilo conductor que corre entre las actividades de una empresa y sus productos y mercados.

---

<sup>36</sup> HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo. Administración y Estrategia. Editorial Macchi. Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.

<sup>37</sup> CHANDLER, Alfred Jr.. *Strategy and structure*. Mit Press. Cambridge, 1992.

<sup>38</sup> ANDREWS, Kenneth. *El Concepto de estrategia en la empresa*. Editorial Universidad de Navarra, 1977.

<sup>39</sup> ANSOFF, Igor. *La Estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra, 1976.

Este hilo tiene cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos de la empresa y los mercados donde opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa prevé aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades del producto/mercado que ubica a la compañía en una sólida posición frente a sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes áreas de la empresa pueden funcionar juntas para lograr más de lo que obtendrían si cada una operase por su cuenta).

Ansoff es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planificación estratégica.

El segundo libro de Ansoff, escrito en 1976 se llama Del planeamiento estratégico a la administración estratégica, y muestra cómo la evolución contextual, la mayor turbulencia, lleva a las empresas a necesitar no sólo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

Henry Mintzberg (1970), en esta década el Planeamiento a Largo Plazo, se convierte en un proceso “de moda” en muchas organizaciones. Con frecuencia, los ambiciosos planes terminaban juntando polvo en un cajón o pasaban al olvido, tras fracasar su implementación.

El enfoque de Mintzberg de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “*un modelo en una corriente de decisiones o acciones*”<sup>40</sup>; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planeada).

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Pretendía describir lo que un directivo hace en su función, en oposición a lo que los escritores tradicionales opinaban acerca de lo que el directivo realizaba.

---

<sup>40</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997.

Michael Porter (1980), con Porter en 1979, la Dirección Estratégica adquiere mayor rigor académico y reemplaza a la Política de Empresa en los cursos de MBA. En los 80, se populariza su modelo de *Estrategias Genéricas* para definir la posición estratégica de una empresa (por ejemplo, diferenciación), la cual necesitaba de los detalles brindados por el marketing estratégico, la estrategia financiera, la operativa, entre otras, para su implementación.

El modelo más famoso de Porter es el de las *Cinco Fuerzas de Intensidad Competitiva de la Industria* (1980), que describiremos más adelante, que ayuda a identificar los factores clave que determinen la potencial rentabilidad de una empresa en una industria. En 1985, presenta la famosa *Cadena de Valor* para el análisis interno de una compañía y sus ventajas competitivas.

En los apartados anteriores, hemos presentado una introducción a la estrategia y realizado un breve recorrido por su historia.

Veamos ahora, algunos conceptos de las pequeñas y medianas empresas.

### **PyMes: Definición y alcance**

Según la Disposición [147/2006](#) del Ministerio de Economía, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), expresado en el cuadro que se detalla a continuación.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha".

### **Cuadro N° 1: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

| Sector<br>Tamaño   | Agropecuario | Industria y<br>Minería | Comercio   | Servicios  | Construcción |
|--------------------|--------------|------------------------|------------|------------|--------------|
| Microempresa       | 456.000      | 1.250.000              | 1.850.000  | 467.500    | 480.000      |
| Pequeña<br>Empresa | 3.040.000    | 7.500.000              | 11.100.000 | 3.366.000  | 3.000.000    |
| Mediana            | 18.240.000   | 60.000.000             | 88.800.000 | 22.440.000 | 24.000.000   |

**Fuente:** Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar), fecha de consulta 28 de abril de 2010).

El “universo” Pyme es amplio abarca desde micro emprendimientos unipersonales hasta potentes empresas familiares y heterogéneas ya que comprenden todo tipo de actividades de producción y servicios.

Se caracterizan por una alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.

Existe toda una variedad de empresas Pymes, caracterizada por diferentes estrategias, estructuras organizacionales, bases tecnológicas, grados de especialización, capacidades de innovación, etc. y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse de manera exitosa en el nuevo escenario.

También es posible observar la presencia de un número importante de empresas familiares, de alta facturación e importante patrimonio, las que, si bien superan los parámetros de clasificación reglamentados, comparten muchos aspectos de la problemática Pyme.

Hay mayoritario consenso en que los rasgos predominantes de las Pymes argentinas, antes del proceso de apertura operado en los 90' eran:

- La centralización de la gestión en la figura del dueño.
- La inserción externa poco significativa.
- El predominio de estrategias defensivas.
- La escasa relevancia de las actividades de innovación.
- El reducido nivel de inversión.

Desde el comienzo de la década del 90' las Pymes estuvieron expuestas a cambios estructurales y a procesos de globalización y de integración que aumentaron la presión y las obligaron a encarar un cambio estructural que fuera más allá de un reajuste en la trayectoria evolutiva recorrida previamente.

La gestión del cambio de las empresas se da simultáneamente con una creciente concentración y segmentación de los mercados, que replantea el tamaño mínimo de las unidades productivas y la identificación de una mayor diferenciación en la producción de bienes y servicios.

### **Cultura, estructura y responsabilidad social de las Pymes**

Entendemos por **cultura organizacional** a los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.

Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el comportamiento de los empleados, existiendo de hecho la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura, ya que la organización, están compuestas por grupos de personas, que determinan el accionar de la empresa y que son determinados por ellas.

Las empresas en general son fuertemente criticadas por invertir poco en el desarrollo de sus recursos humanos.

Cada empresa posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, historias y mitos que, en su totalidad constituyen su cultura.

Algunas empresas presentan un ambiente más dinámico, algunas son mas tranquilas, otras más amistosas y algunas dan la impresión de ser muy frías y descreídas, con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por sus empleados y por el público en general.

Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una empresa.

### ***La cultura forma parte del éxito de las empresas.***

“La red cultural es una representación de los supuestos que se dan por sentado, o del paradigma de una organización y de las manifestaciones físicas de la cultura organizativa”<sup>41</sup>.

En las culturas organizaciones se reflejan los supuestos y valores que guían a la empresa. Son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados.

Los miembros de una organización aprenden y asimilan la cultura de ella a través del proceso de socialización e influyen a su vez dicha cultura por medio de la individualización.

La **estructura** es la forma concreta que asume una organización aquí y ahora.

En numerosos trabajos respecto a las Pymes, se hace hincapié en el carácter de estructura simple que poseen estas empresas.

Estas estructuras sencillas y poco jerárquicas, permiten responder de forma rápida, eficiente y variada a los cambios producidos por la evolución de sus circunstancias internas y externas, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las Pymes.

---

<sup>41</sup> GERRY, Johnson y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2001.



Las empresas estudiadas, con alta centralización en la figura del dueño, mecanismos de coordinación de supervisión directa, baja profesionalización y prevalencia de la organización informal en cuanto a la división de funciones y asignación de actividades o tareas, parecerían estar incluidas dentro de esta descripción, las empresas objeto de nuestro estudio.

Las características de estos empresarios Pymes parecieran que están operando solo y que están haciendo todo ellos solos. Tienen a su cargo tareas de un amplio rango que van desde actividades comerciales como atender a proveedores y a clientes; económicas-administrativas como supervisar papeleo administrativo y discutir cuestiones impositivas; hasta funciones de marketing como definir colores y folletos.

Si ellos pudieran delegar y descentralizar, los empresarios se liberarían de tareas operativas y así permitirle centrarse en cuestiones de carácter estratégico, y de planificación a largo plazo que es a lo que apuntamos con este trabajo al desarrollo de un *modelo de empresa*.

La **responsabilidad social** es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización.

“Aún haciendo todo bien: trabajando con una estrategia clara y definida, alineado la empresa al mercado a partir del uso de técnicas de marketing, potenciando la energía creativa y la capacidad de trabajo de nuestros colaboradores, ¿es suficiente para tener éxito?<sup>42</sup>”

NO, no alcanza solo con esto, las empresas al estar insertas en una sociedad y al ser formadoras de cantidades enormes de trabajadores, deben comprometerse con la ética, la moral, el medio ambiente y con nuestra sociedad en general.

Quienes pasamos horas en nuestras segundas familias llamadas “empresas”, y al compartir gran parte de nuestras vidas con personas ajenas a nuestro núcleo familiar como compañeros, dueños, jefes entre otros, aportando nuestros conocimientos y habilidades y en muchos casos lo mejor de uno mismo, consideramos al trabajo como el interés central de nuestra vida y una meta vital deseable para el mejoramiento como personas.

Por lo tanto consideramos de suma importancia que las empresas se comprometan con nuestra sociedad. La historia cuenta que partir de la década de 1950 y hasta 1970 surgieron nuevos valores culturales relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente.

---

<sup>42</sup> PRESTIPINO, Carlos A. EL A,B,C, y Z de la Competitividad. Editorial Kela. Rosario, 2007.

La sociedad empezó a percibir beneficios adicionales provenientes de las organizaciones, beneficios que se distribuyen con mayor justicia. Estos nuevos valores reciben en general nombres de responsabilidad social, respuesta social o compromiso social.

La filosofía básica de la responsabilidad social propone que “todos formamos parte de un sistema social y todos compartimos nuestra vida en un mismo planeta, debemos actuar en congruencia con esta realidad”

Hasta aquí, hemos ofrecido una breve introducción a la estrategia y presentado algunos conceptos básicos sobre las pequeñas y medianas empresas y sus valores que hacen referencia a este trabajo y que serán desarrollados en los siguientes capítulos.

## **CAPITULO I**

### **EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS PYMES**

---

*“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adverso a sabiendas de que el adverso está intentando hacer lo mismo con uno. Todos nosotros ponemos en práctica el pensamiento estratégico tanto en el trabajo como en casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas para sobrevivir. Los políticos tienen que diseñar campañas estratégicas para ser elegidos y estrategias legislativas para que sus ideas sean votadas. Los entrenadores de fútbol planean estrategias para que los jugadores las pongan en práctica en el campo. Los padres tienen que convertirse en estrategas aficionados (los niños son auténticos profesionales) para conseguir que los niños se porten bien. Durante 40 años, las estrategias nucleares de las superpotencias han*

## **1.1 Ser más eficientes en contextos tan competitivos**

Hoy en día la ciencia de la administración ha ido cambiando sus enfoques, y en estos tiempos más turbulentos y de contextos tan inestables donde es un hecho innegable que el clima competitivo se ha multiplicado ante la dinámica del cambio debido a la globalización y avances tecnológicos. Lleva a las empresas a rediseñar sus estructuras si quieren permanecer en el mercado por más tiempo.

Hay una demanda cada vez más exigente y un incremento de las comunicaciones, que generan ciclos de negocios cada vez más cortos. Esta circunstancia plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen.

Por ello, hoy más que nunca las empresas enfrentan la exigencia de mayor creatividad y mejores herramientas para identificar una estrategia competitiva idónea. Partiendo de esta premisa, los expertos consideran que la gestión basada en estrategia es importante e imprescindible.

Juan Carlos Valda, docente y habitual conferencista sobre la problemática Pyme, asegura que la ausencia de una gestión estratégica implica “*renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa*” se está estudiando mucho las perspectivas de los negocios.<sup>44</sup>

Hoy para lograr un éxito sustentable en el tiempo es condición plantearse de una manera ordenada y escrita que es lo que quiero lograr con mi empresa y hacia donde quiero ir.

Si quiero que mi empresa continúe en el tiempo y sea sustentable debo plantearme un modelo de planificación estratégica que me permita en primeras instancias analizar y conocer mi empresa, definir mi ventaja competitiva que me diferencie del resto de mis competidores y ser reconocidos por los stakeholder<sup>45</sup>, para luego transmitirlo al resto de toda la organización y lograr que toda ésta se alinea al plan estratégico en pos de lograr las metas y objetivos planteados.

## **1.2. Management y estrategia como herramientas de la Planificación**

Desde tiempos prehistóricos, hombres y mujeres han gestionado recursos y coordinado esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos. Con el tiempo, este “conocimiento tácito” se ha ido desarrollando y sistematizando hasta llegar a los sofisticados modelos de gestión que aplican las organizaciones del siglo XXI.

En ese capítulo, nos referiremos a introducir el concepto de management y luego expondremos sobre la importancia de la planificación estratégica.

---

<sup>43</sup> DIXIT, Avinash y NALEBUFF Barry. *Pensar Estratégicamente*. Editor Antoni Bosch. Barcelona, 1991.

<sup>44</sup> [www.jcvalda.wordpress.com](http://www.jcvalda.wordpress.com). Fecha de captura 13 de marzo de 2010.

<sup>45</sup> “Stakeholder” es todo aquel actor o actores que pueda reclamar algo a la organización. Ejemplo: empleados, clientes, proveedores, ente recaudador de impuestos, la comunidad y por supuesto los dueños, acreedores, y gerentes.

Como leemos en estas líneas el término **management** resulta muy empleado actualmente por los hombres de negocios. Es por ello que acto seguido procederemos a describir el significado de este término, para analizar luego una de las herramientas que lo conforman, es decir, la Planificación Estratégica.

La etimología de la palabra *management* se remonta al latín *manus* (mano) y *mentum* (acción, proceso, arte). De esta combinación ha surgido el término italiano *maneggiare*, que significa controlar o dirigir con la mano.

La traducción del concepto *management* al español es *dirección, administración, gerencia, gestión, intendencia, regencia; consejo de administración, cuerpo directivo, junta directiva, oficialía*.

Según Peter Drucker<sup>46</sup>, “llamamos *management* (gerencia o función directiva) al estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización”.

Según Drucker, el management es, por sobre todo, una práctica que, si bien utiliza o puede utilizar herramientas de la ciencia, no es aceptada como tal por aquella. Liga la actividad del directivo a la satisfacción de objetivos y necesidades de la empresa como esfuerzo humano e institución social.

El management trata, por otro lado, acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales. En referencia a este punto, Henri Fayol (1841-1923), uno de los primeros autores de la disciplina, identificó las cinco funciones de la gestión:

- **Planificar**: Es la habilidad de mirar con antelación en el futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas.

*Es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual (diagnóstico actual de la organización) y el futuro deseado (plan estratégico).*

- **Organizar**: Es la habilidad de asignar los recursos de la organización (por ejemplo, financieros, humanos, equipamiento, materiales) en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía.
- **Coordinar**: Es integrar las diversas actividades de la organización en forma efectiva para lograr un todo coherente.
- **Dirigir**: Es la función que hace que las cosas pasen. Trata sobre influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales.
- **Controlar**: Apunta a regular las actividades dentro de una organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados.

El término **estrategia** como ya hemos mencionado ha sido utilizado de maneras tan diferentes que muchos ya no saben qué significa realmente.

---

<sup>46</sup> DRUCKER, P. El Concepto de Empresa. 2da Edición. New American Library, Nueva York, 1946.

Al igual que en muchos otros conceptos vinculados a diversas definiciones de Estrategia (aunque todas tienen en común la idea de dirección en el largo plazo).

La definición de Johnson, Scholes, es la siguiente:

*Estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.*<sup>47</sup>

Para entender la organización y su estrategia, es necesario entender y conocer las dinámicas del sistema en el cual se desarrolla el negocio. La estrategia se vincula al futuro, que suele ser desconocido, y la empresa puede seguir varios caminos en sus respectivos entornos competitivos.

Como la creación de estrategia involucra gente y sobre todo a los dueños de las pymes, quienes vienen con estructura y pensamiento quizás un poco añejo la complejidad es aún más compleja, al considerar los propios motivos (explícitos o no) y las distintas visiones de cada ejecutivo.

En cuanto a la decisión sobre la estrategia a seguir, la gente involucrada está condicionada por sus experiencias pasadas y los supuestos que se dan por sentado (esto es, los paradigmas). Más adelante veremos como influyen los modelos mentales de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en la forma de conducir sus negocios y a sus colaboradores y a la resistencia al cambio.

### **1.3. Importancia de la planificación estratégica**

Para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas claro está deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en los negocios.

Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización.

Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar.

La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su estructura, capacidades y recursos.

También es probable que la respuesta reciba una influencia del proceso de desarrollo seguido en el pasado, las decisiones clave que se hayan tomado y, por ejemplo, la cadena y sistema de valor que se hayan creado.

---

<sup>47</sup> GERRY, Johnson y SCHOLE, Kevan.: op. cit.

Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización.

Así, la estrategia es importante por una serie de razones:

- Las empresas necesitan entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
- Las empresas necesitan asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- Las empresas necesitan identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
- Los stakeholders (partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.
- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

A continuación describiremos algunas ventajas y desventajas que consideramos necesario destacar sobre la planificación estratégica.

### **1.3.1 Ventajas**

6. Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
7. Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
8. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
9. Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
10. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

### **1.3.2 Desventajas**

4. Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización.
5. Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
6. Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

### **1.4. La estrategia emergente**

Más allá de su atractivo las definiciones de estrategia basadas en la planeación han sido criticadas. Una de estas críticas fue la efectuada por Henry Mintzberg<sup>48</sup> quien dice que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal, como ya hemos visto más arriba.

Esto implica que ante la falta de un intento las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, siendo esta la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

Este argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que aquellas que se hayan intentado.

Todo esto no significa que la planificación estratégica no sea importante pero sin embargo las circunstancias del entorno pueden afectar a su correcta implementación.

## **CAPITULO II**

---

<sup>48</sup> Ibidem.

## **PLANIFICANDO EL FUTURO**

### **Un modelo tipo de Planificación Estratégica**

Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. Evaluar las capacidades internas y detectar las ventajas competitivas son requisitos esenciales.

En este capítulo, con el propósito de lograr mayor claridad y una mejor exposición metodológica, describiremos en cinco pasos que es un proceso tipo de planificación estratégica, modelo que debe ser desarrollado por los máximos responsables junto a todo el equipo directivo, y tiene por finalidad establecer consensos básicos vinculados con la empresa y su razón de ser.

#### **2.1. Modelo de Planificación Estratégica**

Desarrollaremos a continuación un modelo de planificación el cual se compone de diferentes pasos secuenciales, a saber:

- Selección de la misión, visión, objetivos y valores corporativos.
  
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
  
- El análisis operativo del ambiente interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la misma.
  
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan su debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
  
- La implementación de la estrategia.
  
- Control de desvíos y resultados.

##### **2.1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores del negocio**

Una empresa que gestiona estratégicamente es aquella que tiene muy claro su **Visión**, que significa lo que se propone ser, (su razón de ser); y su **Misión** que hace referencia a la forma en que lo logrará y sus **Valores**, que deben ser reconocidos y compartidos por todos sus integrantes.

Los **objetivos** son las metas que se fijan para el desarrollo de la empresa, deben ser medibles y tener un plazo de concreción. Es recomendable revisarlos anualmente para evaluar su cumplimiento y, si es preciso, redefinirlos.

Las empresas generalmente son más exitosas cuando logran un equipo unido y compenetrado, que pueda definir adecuadamente un plan estratégico basado en su misión, visión y objetivos y mantener sus valores fundamentales, creemos que todo esto es la clave del éxito.



¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos? ¿Hacia dónde vamos? Estas son algunas preguntas que los directivos necesitan formularse ocasionalmente para asegurarse de que ellos, y sus empresas de las que son responsables, mantengan los esfuerzos debidamente enfocados.

En su libro, *Seis sombreros para Pensar*, el experto en creatividad Edward de Bono sostiene: “el pensamiento es el recurso máximo del ser humano”<sup>49</sup>. Más adelante, completa: “el mayor enemigo del pensamiento es la complejidad”<sup>50</sup>.

Entonces, es inevitable que nos preguntemos: ¿cómo aprovechar este recurso en un mundo donde la complejidad es la norma, y donde las organizaciones enfrentan situaciones sobre las que no hay antecedentes?

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir, en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Así, tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permita enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana único.

*El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)”<sup>51</sup>.*

De esta forma, el pensamiento estratégico es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no.

En esta etapa, es imprescindible lograr una comunicación ideológica entre quienes tienen a cargo la dirección de la organización, a fin de lograr una visión unificada y una concentración de mentes en pos de la imagen creada.

Una de las claves de este proceso es que la dirección logre que la Misión y los Valores sean compartidos por todos los integrantes de la organización. De lo contrario se pueden pagar costos muy altos.

Lo vemos todos los días: el caso del vendedor que promete cosas que el producto o servicio que vende, no brinda.

El hecho de no estar compenetrado con los fines de la empresa, hace que, lo que en principio es un éxito de venta, se convierte en un punto muy negativo por la insatisfacción del cliente y los efectos sobre la reputación de la empresa.

A continuación tomaremos de ejemplo una empresa reconocida de nuestra ciudad para interpretar estos conceptos:

En la definición de **Visión** de Grupo EMERGER (Emergencias y Atención Médica, Rosario), se puede leer: “Es nuestra convicción de conducirnos según nuestro código de ética no solamente es lo correcto, sino que además es el camino más adecuado hacia el éxito empresario.”

---

<sup>49</sup> DE BONO, Edgard. *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

<sup>50</sup> *Ibidem*.

<sup>51</sup> MORRISEY, George. *Pensamiento estratégico*. Edición Prentice Hall. México, 1996.

Por **Misión**, aparece la decisión de que a sus “clientes se los complazca con servicios con excelencia y contribuir al bienestar de su gente y comunidad”.

Entre los **Valores**, figuran: “Invertir en tecnología médica, informática y logística. Invertiremos permanentemente en la mejor y más nueva tecnología médica, informática y logística disponible en el mercado, para asegurar la mejor calidad de los servicios con los menores costos. Protegeremos como valioso activos, nuestro núcleo tecnológico”.

### **2.1.2. Análisis del ambiente externo**

En este punto, exponemos algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y las fuerzas del entorno que lo afectan, de cara a la formulación de una estrategia ganadora.

En el apartado anterior, se han expuesto los conceptos de misión y visión, a través de los cuales una organización define el negocio donde pretende participar y fija ciertas aspiraciones para el futuro.

Ahora bien, una vez que se han encontrado respuestas para estas preguntas fundamentales, los directivos deben obtener y analizar información de la compañía para avanzar hacia la formulación de una estrategia.

Sin un análisis fundado acerca de la situación de la industria y la empresa, es improbable que una organización pueda diseñar una estrategia efectiva.

Como escribió el estratega militar chino, Sun Tzu, 2.500 años atrás: *“Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas; si no conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas”*<sup>52</sup>.

El entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño. Aquí se incluyen agentes como los competidores, clientes o proveedores y factores, como el escenario macroeconómico o la legislación.

En general el entorno se puede dividir también en oportunidades, amenazas y eventos neutros. En esta sección, presentaremos algunos modelos para el análisis del entorno estratégico.

#### **2.1.2.1. El modelo PEST**

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno de negocios.

El modelo PEST (abreviatura de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.

---

<sup>52</sup> SUN, Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.

Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo PEST, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

#### Factores políticos:

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la empresa, cómo la industria se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de *lobby* por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

#### Factores económicos:

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

#### Factores sociales:

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etárea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos. Por ejemplo, una empresa que en 1950 arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría violación a la ley.

#### Factores tecnológicos:

Son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa.

Si bien este modelo permite realizar un análisis ordenado del entorno, su generalidad no brinda demasiada guía para elaborar una estrategia.

La interpretación acerca de cómo afectará cada uno de los factores al desempeño de la compañía es muy amplia y dependiente de la persona que lo realice y del conocimiento que esa persona tenga acerca de la estrategia de la empresa, los factores del entorno y su probable impacto.

Por otro lado, los factores sociales y políticos involucrados en el modelo PEST a veces manifiestan comportamientos impredecibles, con una dinámica semejante a la de un resorte (acumulan tensiones hasta que saltan en un momento determinado). Esto resultó evidente en 2008, con la crisis del campo. Por lo tanto, estos factores deben monitorearse continuamente.

### **2.1.2.2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*<sup>53</sup>.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, estas fuerzas son:

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es una importante amenaza sobre la organización. La entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores. Esta amenaza dependerá de las barreras de entradas al sector, la facilidad con que otras empresas podrían ingresar al mercado.

#### *La rivalidad entre los competidores:*

A mayor nivel de competencia en un sector, menor será la rentabilidad promedio de las firmas que participan en él. Las guerras de precios, son una clara muestra de cómo la competencia puede dañar la rentabilidad.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

#### *Poder de negociación de los compradores:*

---

<sup>53</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, b que permite que pueda haber sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Este análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que puedan ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

El éxito de la estrategia competitiva depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les esta permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar.

El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

#### **2.1.4. Análisis del ambiente interno**

Hasta aquí, hemos presentado algunos modelos útiles para analizar el entorno externo del negocio. Pero, a la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar su ambiente interno: los recursos, capacidades, habilidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos.

A continuación, presentaremos algunos conceptos más utilizados para desarrollar esta clase de análisis.

#### **2.1.4.1. Habilidades distintivas, recursos y capacidades**

Una **habilidad distintiva** se refiere a la única fortaleza que le permite a una empresa lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Una firma con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: **recursos y capacidades**.

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía.

Éstos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how<sup>54</sup> de marketing o tecnológico).

Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser *únicos y valiosos*. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la organización.

Las **capacidades** se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Estas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales.

Es importante tener en cuenta que las capacidades son, por definición, intangibles. Éstas se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización.

---

<sup>54</sup> Know How: quiere decir que la empresa ha acumulado una gran experiencia en cómo realizar cierta tarea, lo que garantiza que ésta se llevará a cabo sin problemas.

Una empresa puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva.

La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

#### **2.1.4. Selección de Estrategia. Tipos de estrategias**

En el apartado anterior, se han presentado los primeros pasos del proceso de formación estratégica, como la definición del negocio, el análisis interno y externo de la empresa.

Con esta información en la mano, ahora debemos proceder a la planificación. Así, a continuación detallaremos cuáles son las distintas estrategias posibles y cómo elegir la más conveniente para la empresa.

Como hemos visto, la estrategia puede definirse como la forma de competir de una empresa, forma que debe proporcionarle una ventaja competitiva sostenible. O, dicho de manera clara y simple, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para algunos clientes.

Presentaremos en primer momento los diversos niveles estratégicos que existen en una compañía. Luego, trataremos el tema de la ventaja competitiva, presentando los conceptos de estrategias genéricas.

##### **2.1.4.1. Niveles de estrategias**

Dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles. Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas. Estos tres niveles estratégicos que existen en una empresa son:

##### **La estrategia corporativa**

Es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa, el alcance de la diversidad del portafolio y como añadir valor a las distintas partes (las unidades de negocio<sup>55</sup>) de la organización.

---

<sup>55</sup> Unidades de negocios es aquella parte de la organización para la cual existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios distintos de otra unidad de negocios.

### La estrategia de negocio

La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector. Es decir, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el suficiente número de clientes que permita la supervivencia de la compañía.

### La estrategia operativa

Las estrategias a nivel operativos son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos. Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Una vez que se ha formulado la estrategia, es necesario implementarla. De nada servirá tener la mejor estrategia si luego queda archivada en un cajón y no se convierte en una realidad que oriente las acciones de la compañía.

## **2.1.5. Implementación de la Estrategia**

Peter Drucker escribió: "Por una buena idea te pagaría cinco centavos. Por una buena implementación, te pagaría una fortuna".

En efecto, la estrategia más brillante será vana si queda guardada en un cajón y nunca llega a implementarse. Por eso, para que los planes se concreten y las cosas realmente sucedan, las organizaciones deben desarrollar una nueva competencia: *la ejecución*.

La implementación de la estrategia se ocupa de cómo traducir en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

El éxito de la implementación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

El éxito depende de la elección de una estrategia correcta y de su adecuada implementación. A través de la estrategia se aumenta el rendimiento y mejora la posibilidad de alcanzar el éxito.

## **2.1.6. El ciclo de la retroalimentación. Control de desvíos y resultados.**



El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos.

Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.<sup>56</sup>

## **2.2. La Ventaja Competitiva y las Estrategias Genéricas**

Toda empresa que está en un sector tiene que tener una ventaja competitiva. No siempre sucede así pero hoy en día, no se puede sobrevivir sin ella.

En consecuencia tener y mantener (puesto que debe ser a largo plazo) una ventaja competitiva es una condición *sine qua non*. Esta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de la empresa.

*La ventaja competitiva* tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor.

Según el célebre modelo estratégico de Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*<sup>57</sup>, existen tres clases de estrategias entre las que podrá elegir el empresario:

### **2.2.1. Estrategia de diferenciación:**

Consiste en ofrecer al mercado productos o servicios únicos con marcada diferenciación. Es recomendable, sobre todo en las pequeñas empresas, desarrollar un

---

<sup>56</sup> El Tablero de Comando fue creado por los profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton. Es un modelo de gestión que pretende cubrir la brecha entre la planificación y la operación para superar las barreras a la ejecución.

<sup>57</sup> PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial REI. Argentina, 1995.

producto o servicio con características propias, diferentes y perceptivamente valoradas, para obtener un alto precio o una ventaja al momento de la elección.

### **2.2.2 .Estrategia de liderazgo en costos:**

Pretende ganar participación de mercado ofreciendo el precio más bajo a los clientes. Para implementar este tipo de estrategia es necesario tener conocimiento profundo de los proveedores y un poder de compra importante por volumen.

### **2.2.3. Estrategia de especialización:**

Consiste en concentrar el accionar de la empresa en un grupo específico de clientes, una línea de productos o una región geográfica.

## **2.3. La Decisión Estratégica**

Los días en que la gestión estratégica era un ejercicio relativamente fácil, con entornos bastante estables de cambios predecibles no volverán.

Hoy, enfrentamos tiempos de turbulencias, en los que las empresas se ven afectadas por muchas y muy cambiantes variables.

Tiempos en que la situación económica y financiera dan vuelcos imprevisibles, en que los clientes incrementan día a día sus exigencias y en que los competidores son cada día mejor (pues sobreviven los mejores).

En esta situación, el conocimiento de los conceptos estratégicos en este trabajo descritos es una condición *sine qua non* para decidir eficazmente.

Toda decisión estratégica tiene implícito un riesgo, entre otras razones, porque depende de aspectos del entorno, externos a la empresa y absolutamente imprevisibles. Si bien jamás se puede anular el riesgo, sí podemos reducirlo reflexionando estratégicamente.

Por eso las decisiones estratégicas se conciben como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.

Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.

“En esencia, toda decisión consiste en pasar de las ideas a la acción y, en este tránsito, la estrategia busca darle intencionalidad a la acción, respondiendo a un

razonamiento coherente, inteligente y no a causas sin sentido. A tales efectos, relaciona entre sí a fines y medios a través de la racionalidad”<sup>58</sup>.

Este es el motivo por el que hemos elaborado este capítulo: ayuda a entender algunas de las piezas del complicado tema estratégico que hoy en día se ha de elaborar en toda organización y que está tan de moda dentro de las tantas herramientas que componen al management.

### **CAPITULO III**

#### **RASGOS TRADICIONALES DE LAS PYMES**

La experiencia de haber trabajado por más de diecinueve años en Pymes de la ciudad de Rosario podríamos caracterizarlas desde una mirada muy particular que ellas tienen, en general la toma de decisiones centradas en el dueño de la empresa; y aquellas que son empresas familiares, estudios determinan que el 90% de éstas comienzan en el seno de la familia como una idea de hacer negocios entre sus miembros, algunas logran subsistir y otras se quedan en el intento.

---

<sup>58</sup> Frischknecht, Federico y Alonso, Delamer, Lanzarini y Moya. “Estrategia, teoría y práctica”; Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires, 1998.

Otra característica que podemos notar es la falta de un plan estratégico o de un modelo de empresa que oriente a esta a cual es su objetivo y que se planifique en el largo plazo, motivo que nos inspiró a realizar esta obra.

Otro inconveniente que notamos es que la parte jerárquica está compuesta por hijos de sus dueños los cuales al ser tapados por las características dominantes de sus padres no son en general buenos ejecutivos, y por lo tanto no se comprometen demasiado con la empresa.

Además pudimos observar que no existe una comunicación fluida con el resto de la organización en cuanto a su personal. A estos dueños de Pymes se les hace bastante difícil delegar.

Otra cuestión bastante preocupante para estos empresarios Pymes es el descreimiento que tienen hacia nuestro gobierno nacional, la mayoría de éstos se sienten defraudados tanto por el sistema financiero, como impositivo, y hace que ante un panorama incierto, no planifiquen en el largo plazo. Por ejemplo que realicen inversiones.

En este capítulo vamos a estudiar y hacer referencia al origen y evolución de las Pymes, destacaremos cuales son sus debilidades y fortalezas y la problemática que hoy en día tienen que afrontar este tipo de empresas.

### **3.1. La Empresa**

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los elementos necesarios para formar una empresa son los Factores Productivos: capital, trabajo y recursos materiales

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de **utilidades**, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En **Administración** la empresa es el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común.

En concreto podemos resumir que una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente ese deseo de lucro, es lo que diferencia a una empresa de cualquier institución de la sociedad.

### **3.2. El ciclo de vida de las empresas**

Todas las empresas atraviesan un ciclo vital con diferentes estados de crecimiento y declinación. Los estadios de crecimiento comprenden:

*Infancia:* la empresa se lanza y lucha por sobrevivir. En la empresa, todos están dedicados a lograr que el producto salga puertas afuera.

*Adelante:* la empresa tiene una sólida base de clientes e ingresos suficientes como para cubrir los gastos y más. Fortalecida por este éxito temprano, crece con rapidez y empieza a buscar nuevas oportunidades.

*Adolescencia:* la empresa sigue creciendo, pero la ausencia de sistemas y procedimientos comienza a crear serios problemas internos y externos. En este momento, es necesario empezar a considerar cómo se hacen las cosas.

*Madurez:* en la cresta del ciclo, la empresa crece velozmente, es rentable y, además, cuenta con buenos sistemas y controles.

Las empresas enfrentan muchos obstáculos en el camino desde su nacimiento hasta convertirse en una empresa sólida en el mercado.

Sucede que muchas empresas pequeñas que están desarrollándose con buenas perspectivas, “fracasan al triunfar”, por motivos que van desde las dificultades financieras hasta las indefiniciones en el gerenciamiento y hasta por no contar con un plan estratégico que defina sus objetivos.

### **3.3 Origen y evolución de las Pymes**

Las empresas Pymes en Argentina tienen casi todas en común el origen que les dio vida: nacieron como empresas familiares. Se considera este rasgo similar a las Pymes de los países industrializados (por ejemplo Japón, Estados Unidos e Italia).

Estudios realizados calculan que la gran mayoría de las Pymes familiares desaparecen al poco tiempo de formarse, mientras que las que superan esta etapa tienen graves crisis de recambio generacional como de crecimiento.

La existencia de las Pymes data desde el comienzo mismo del capitalismo, y perduraron a través del tiempo como pilar de la economía.

Las Pymes constituyen un universo más que relevante en la economía nacional son:

- Las que más aportan al Producto Bruto Interno, representan el 40% del PBI,
- Son generados de la mayor fuente de empleo, ocupan aproximadamente el 60% del total de los trabajadores, y
- Permiten una dispersión del ingreso.<sup>59</sup>

### **3.4 La empresa familiar**

Las empresas familiares tienden a ser más rígidas, conservadoras y cerradas que otras Pymes. Temen dar información o compartir la propiedad y/o conducción con personas externas a la familia.

Tienen graves problemas al momento de la sucesión. La duración del negocio resulta más viable si éstas pueden sobrevivir al recambio del fundador, y contar con políticas de sucesión más flexibles.

Es común que un hijo sin demasiadas luces para el negocio quede al frente de la empresa. En otros casos, las pujas entre hermanos terminan con una empresa dividida. El liderazgo es centro de conflictos emocionales.

Por lo que es de suma importancia definir roles y liderazgos, tanto para la gestión de la familia como de la empresa. Definir qué papeles concretos se van a reservar los miembros de la familia en relación con la actividad empresarial y familiar.

Las empresas familiares tienen importantes ventajas. Contabilizan el profundo sentido de pertenencia que deriva en un fuerte compromiso con la empresa y la familia. Existe una gran dosis de confiabilidad y orgullo.

---

<sup>59</sup> Datos oficiales del INDEC

La fluida transmisión y propagación de saber y valores hace estable la cultura de la organización. Solo aquellas empresas familiares con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases de su crecimiento y liderazgo futuro.

Además, muestran elasticidad respecto de los tiempos y el volumen de trabajo y hasta en el manejo del dinero.

El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva.

### **3.5 Características generales de la Pymes en Argentina**

La caracterización que se presentan a continuación tienen por objetivo presentar los rasgos que denotan una constatación en las Pymes de nuestro país.

Todas estas características, forman un modelo o patrón común a todo el universo, con el cual, las Pymes argentinas se identifican.

- Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial.
- En las Pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica. La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa o incompleta.
- Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades.
- La gestión empresarial de las Pymes es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades “sustentadas en la fabricación”.
- La toma de decisiones de las empresas Pymes argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas.
- Muy pocos casos, recurren al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).

- Las Pymes muestran un alto grado de integración vertical y, por otra parte, no se orientan hacia un mayor nivel de especialización que redunde en mayores niveles de productividad.
- Las empresas Pymes orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
- La mayoría de las Pymes carece de estrategias empresariales a mediano plazo. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo un número muy importante de Pymes tienen una escasa comprensión de esto.

Si bien, saben que hoy, es sumamente importante el proceso de internalización e inserción externa, las Pymes sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresario que aún continúa presente.

Un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno-organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así proyectar su inserción externa.

Las pymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso, y son la mayor dinamización de la economía.

### **3.6 Tipificación:**

Los países ajustan el corte de personal ocupado a su propia realidad. Para EEUU son Pymes los establecimientos con menos de 500 trabajadores. La UE establece la cota en 250 trabajadores. Brasil la fija en 500 trabajadores para la industria y 100 para el comercio y servicios.

En la práctica, las variables más usadas para la clasificación son el número de personas ocupadas por establecimiento y el monto bruto de facturación.

Hay algunos métodos más sofisticados que consideran el Patrimonio Neto, el Activo y combinaciones exóticas de diferentes parámetros.

Como ya hemos visto más arriba, en Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grande Empresas y Pymes a partir de tres elementos:

- personas ocupadas,
- ventas anuales y
- activos neto

Por su parte la Secretaría Pyme (órgano oficial que atiende al sector en la Argentina) dispuso de cinco categorías de empresa y utilizó la variable “ventas anuales (en pesos)” para clasificar:

- Agropecuarias,
- Industria,
- Comercio



- Servicios y
- Construcción.

**Cuadro N° 2:** Categorías de empresas de acuerdo con el personal ocupado, (Consideración General)

| CATEGORIA TAMAÑO | COMERCIO y SERVICIO     | INDUSTRIA               |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| Microempresa     | Hasta 3 personas        | Hasta 10 personas       |
| Pequeña empresa  | Entre 4 y 15 personas   | Entre 11 y 50 personas  |
| Mediana empresa  | Entre 16 y 100 personas | Entre 51 y 300 personas |

Fuente: Indec

### **6.7. Fortalezas y Debilidades de las Pymes**

Hay muchas coincidencias a la hora de determinar cuales son las fortalezas y debilidades que determinan a las Pymes, pasamos a detallar gran parte de este punto:

#### **6.7.1. Fortalezas**

Flexibilidad.  
 Pioneras.  
 Garantía de Progreso.  
 Provedora de bienes y servicios a las grandes empresas.  
 Innovadoras y creativas.  
 Equilibran la sociedad.  
 Importantes empleadores.  
 Sostén de la demanda.  
 Contribuyentes impositivos.  
 Evitan la concentración.  
 Permiten el equilibrio regional.  
 Dinamizan la economía .  
 Ayudan a la movilidad social.  
 Aportan a la productividad global.

#### **3.7.2. Debilidades**

Volatilidad.  
 Sensible a entornos negativos.  
 Desinformadas y no comunicadas.  
 Bajo volumen.  
 Retraso tecnológico.  
 Problemas de acceso al financiamiento.  
 Carencia de estrategia.  
 Dificultades de gestión.

Aislamiento.  
Baja productividad.  
Exceso de jerarquía y autoritarismos.  
Falta de comunicación interna.  
Crecimiento no planificado.

### **3.8. La problemática de las Pymes**

Cabe destacar que quienes estudiamos la problemática de las Pymes nos encontramos con un gran obstáculo y es la falta de información. El último censo económico en Argentina es del año 1994 que nos dice que las Pymes industriales son el 99% de los establecimientos, el 65% del empleo y el 50% de las ventas.

El entorno de una sociedad global basada en la información y el conocimiento y que funciona en red, no es particularmente fácil de sobrellevar para la gran mayoría de las Pymes.

Tradicionalmente las empresas no invertían en tecnología, porque los fundadores decidían según su experiencia. La resistencia a sumar tecnología también sucede en empresas familiares, donde hay diferencia de edad entre sus dirigentes.

Hoy en día invertir en tecnología implica adaptar la empresa a un mundo globalizado. Hacerlo o no puede ser la diferencia entre sobrevivir o perecer. Invertir en tecnología mejora su desempeño competitivo.

Según entrevista realizada a Tom Wise (discípulo de Peter Drucker y uno de los máximos especialistas en estrategias comerciales) en la que, él dice “el mayor inconveniente que tienen las Pymes es la falta de capital. Sin embargo, tienen la gran ventaja de la agilidad. Se toman decisiones y se implementan en una hora. En una empresa grande, por el tamaño y la complejidad de la estructura, se requiere una reunión de seis o siete personas durante horas sólo para tomar la decisión. Y esto no siempre se puede lograr”<sup>60</sup>

Si no son capaces de crear equipos, de delegar funciones, la empresa sólo crecerá al ritmo de quien dirija, que por muchas capacidades con las que cuente, siempre es limitado.

Por lo tanto, lo importante es que se prevea y planifique cómo gestionar de la mejor manera posible situaciones que pueden llegar y que, aunque hoy ni lo podamos imaginar, acaban estando encima de la mesa.

---

<sup>60</sup> Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Abril 2010. N° 84.

El mundo es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las tendencias significativas están afectando los mercados, los consumidores, las industrias, las tecnologías, la geopolítica y otros elementos fundamentales de nuestro entorno.

Depende de nosotros cómo entendemos la información y las alternativas que nos rodean, cómo actuamos frente a lo que sabemos y lo que no sabemos, y cómo generamos opinión para forjar nuestro futuro.

A lo largo de este capítulo, hemos presentado las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares y no familiares en los mercados actuales y hemos expuesto algunas características de las Pymes.

Veamos a continuación, en el próximo capítulo algunas consideraciones finales para un crecimiento efectivo del negocio que preserve la armonía empresarial.

## **CAPITULO IV**

### **MIRAR MÁS ALLA DEL CORTO PLAZO**

#### 4.1 Ausencia de estrategia

La mayoría de las pymes no piensan en términos estratégicos. Improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se mostró rentable por algún momento.

En general las acciones se formulan por reacción, en el momento. También es difícil encontrar Pymes organizadas para anticipar el futuro, sacarle provecho o contrarrestar los riesgos.

La mayoría de las estrategias formales son defensivas y no son sostenibles en el largo plazo. Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. El poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la empresa.

Una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición, en cambio, una estrategia adecuada, flexible y atendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

La ausencia de estrategia determina que una empresa no tenga una posición única y distintiva para enfrentar a la competencia, también aporta que “se suele pensar que la estrategia es sólo para las grandes empresas. Eso es una falacia total. La estrategia competitiva realmente es una necesidad para cualquier empresa, no importa su tamaño<sup>61</sup>.”

Las pequeñas y medianas empresas por lo general no tienen una estrategia, se dejan llevar por la bonanza del momento. Tienen puesta la cabeza en el banco, en los proveedores y en el pago de la quincena, definitivamente, no es la mejor forma de gestionar una empresa, este es un grave error, dado que en la actualidad el ambiente competitivo es cada más dinámico.

Los problemas de negocios son más complejos, hay una creciente en la evolución de la tecnología, los consumidores están más informados, son más selectos a la hora de elegir, los ciclos de vida de los productos son más cortos, por todas estas razones y muchas más es que proponemos y nos preocupa de sobremanera de que las Pymes diseñen un plan de empresa a largo plazo para que puedan ser eficientes en todas sus áreas y que puedan ser sustentables en el tiempo.

Proponemos mirar más allá del corto plazo, de la crisis, de las tareas de todos los días, es una de las claves para la toma de decisiones, de cara al futuro, y para lograr el afianzamiento del negocio.

---

<sup>61</sup> PRESTIPINO, Carlos A.: op. cit.

Es fundamental que el empresario tenga una visión de helicóptero y vea la situación a nivel macro. Esto implica gestionar estratégicamente: plantearse la Visión y la Misión empresariales; preguntarse adónde se quiere llegar; cómo se ve la empresa a cinco y diez años; y planificar.

La ausencia de una gestión estratégica implica renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa. Pero, además, no gestionar de esta forma hace que, muchas veces, los empresarios culpen a la presión tributaria, a la globalización, entre otros, de su fracaso.

Nosotros creemos que toda organización que pretende desarrollarse exitosamente en el tiempo debe tener claro un proyecto en función del cual oriente estratégicamente sus acciones y alinear coherente y sinérgicamente a sus distintos integrantes y elementos.

#### **4.2. Incertidumbre**

La naturaleza esencialmente dialéctica de la estrategia es causa de su incertidumbre.

La incertidumbre hace que las decisiones estratégicas se deban tomar en cada momento, en base a la información estratégica disponible en ese instante y valen hasta que otros hechos nuevos no la desvirtúen.

La incertidumbre esta presente en la interrelación humana, no se sabe como van a actuar los mercados, ni cuando y cuanto van a accionar los competidores sobre un segmento, ni que reacción tendrán los canales de distribución, ni los consumidores.

Es simple especulación. Nadie puede saber la verdad, la forma en que se deben hacer las cosas en un negocio para ganar dinero. Son especulaciones, aproximaciones.

No se puede predecir el futuro. En este marco de incertidumbre lo racional consiste en entender el marco en donde se desarrolla el negocio, tener claro los objetivos, desarrollar caminos alternativos para acceder a ellos, elegir entre muchas alternativas viables y tener la suficiente libertad de acción para ejecutarlos.

A continuación detallamos algunos puntos que consideramos relevante para proponer porqué contar con un modelo estratégico.

#### **4.8. Beneficios de contar con un Modelo o Plan Estratégico**

Entre los beneficios que genera contar con Plan Estratégico, podemos mencionar: que mejora el desempeño de la organización; tiene un efecto estimulante en las personas; permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: como la asignación de recursos humanos, financieros, entre otros, e introduce una forma moderna de gestión.

Tener un conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos.

Requiere mayor participación, mejora la comunicación y coordinación entre los distintos rivales, mejora las habilidades de la administración, entre otras.

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estas haciendo y donde vas a llegar.

La planificación estratégica da claridad sobre lo que queremos lograr y como lo vamos a conseguir. Para ello es importante definir nuestra estrategia.

#### **4.9. Definiendo una estrategia**

Muchas empresas carecen de una estrategia formal y siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron.

Cuentan con un buen producto y equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos, y esto permite la buena marcha del negocio. Intentar corregir algo cuando las cosas van bien suena hasta pretencioso.

Sin embargo, la experiencia advierte que los sectores están cambiando a gran velocidad, y si carecemos de una visión estratégica que enfoque el negocio, podemos súbitamente entrar en una espiral perdedora.

El proceso donde se desarrolla la estrategia es dinámico. Los competidores reaccionan, los consumidores cambian sus preferencias, el estado impone nuevas reglas de juego, el mercado ingresa en una crisis. Y pueden hacernos perder competitividad.

Frente a estos cambios, las empresas deben tener caminos alternativos y la posibilidad de concebir estrategias para lograr nuevos objetivos, lo que demandará recursos para llevarlas adelante.

#### **4.10. Rol del dueño-gerente-líder**

Las responsabilidades sobre cuestiones estratégicas son asumidas por la alta gerencia, en particular por el gerente general.

El rumbo de la empresa, la definición del negocio y su alcance, su posicionamiento, la organización de las tareas, el desarrollo de alianzas, la asignación de recursos, son definidas y administradas con el liderazgo del gerente general.

En los países en desarrollo, el gerente de una Pyme aplica gran parte de su tiempo a la operación diaria debido a la turbulencia en el entorno: inestabilidad política, cambios en la legislación, cotización del dólar, recesión, tarifas, inseguridad jurídica, entre otros, y esto produce una inercia a concentrarse en los problemas de corto plazo que finalmente atenta contra el mismo negocio.

Las continuas crisis aseguran un mayor trabajo administrativo porque es difícil firmar contratos, alianzas, acuerdos comerciales que promuevan estabilidad en las relaciones.

Por el contrario, un entorno de permanente crisis no favorece la relación de largo plazo. El gran desafío del empresario Pyme es equilibrar su agenda e introducir más tiempo y recursos para el desarrollo estratégico del negocio.

Cuando la empresa cuenta con un desarrollo estratégico, el equipo de trabajo necesita un líder que alinee al resto de los miembros con la misión y las metas de la empresa. Un equipo con un líder comprometido aumenta sus niveles de confianza y consenso y reduce los posibles conflictos.

El Gerente deberá obtener el apoyo del dueño de la Pyme. Tratar de implementar un plan sin su bendición, es a mejor estrategia para fracasar antes de empezar. Puede hacerse, pero tendrá que invertir gran parte de su tiempo.

#### **4.11. Los Modelos Mentales**

Para que el éxito de un proceso de profesionalización o para el desarrollo de un plan de concientización en los empresarios pymes, es fundamental que ellos tengan la convicción de querer llevarlo adelante e instrumentarlo.

Los modelos mentales o barreras mentales son aquellos supuestos que están arraigados en la cabeza de las personas, son todas aquellas barreras o supuestos que impiden cambios en las personas y en las empresas.

Relacionado a nuestro tema de estudio son las creencias que tienen los dueños por lo cual no implementen herramientas de gestión, o se resistan a producir cambios.

A continuación detallamos algunas barreras mentales que suelen presentarse en la mente del empresario Pyme:

- Si no hay ganas de cambiar no habrá cambios.
- Es frecuente que estas Pymes no tengan un plan estratégico, porque dejan llevar por el día a día, van adoptando decisiones sobre la marcha en función de las señales que van apareciendo.
- Todas las tareas son controladas y supervisadas por el dueño, por lo que se ocupa más de tareas operativas que de un rol estratégico.
- Los empresarios creen que nadie hace las cosas mejores que ellos, por lo que es importante poder contar con un equipo eficiente de trabajo.
- Piensan que contratar un consultor externo en estrategias y/o planificación o implementar un plan de acción resulta costoso y no tiene gran importancia.

Si los empresarios Pymes persisten en mantener los mismos comportamientos que hace años atrás, lamentablemente verán como sus empresas disminuirán su rentabilidad, o perderán clientes y hasta corren riesgos de desaparecer.

Para ellos es una paradoja cambiar el pensamiento, ellos creen que lo que le sirvió en el pasado para hacer exitosa a su empresa le va a servir en el futuro.

Deben comprender que el modo de pensar que le permitió llegar al éxito en el pasado o al menos que le hizo posible llegar a la posición en la cual se encuentra hoy en día, no lo llevará al éxito en el futuro y que para ello lo primero que debe cambiar es su manera de pensar, su modelo mental de la empresa y de cómo encarar el negocio.

#### **4.12. Cambio de Paradigma**

Los empresarios deben dejar de pensar en la supervivencia y deben comenzar a tener una mirada más dirigida a la creación de valor, a alinear a la empresa y a todo su personal a sus objetivos a mediano y largo plazo.

El contexto empresarial y el dinámico universo de los negocios de nuestros días nos dicen que para continuar con la empresa y con un crecimiento y rentabilidad, hay que introducir cambios en el modo de conducir y gestionar el negocio de la empresa.

Y ese cambio implica profesionalizar, queremos aclarar que profesionalizar no significa que hay que contratar profesionales para todas las áreas de nuestra empresa. Sino que la empresa desarrolle un Plan de Empresa, que desarrolle un modelo formal, escrito, de cómo hacer las cosas, armado conjuntamente con un equipo de colaboradores que ejecuten el plan de acción.

Siempre con la convicción de que es necesario producir cambios para ser más competitivos y lograr sustentabilidad en el tiempo.

Las variaciones del entorno está llevando a que las empresas se orienten a profesionalizar todas sus actividades. Por ello, proponemos más adelante un Modelo de Concientización o Educación para pequeños empresarios de la ciudad de Rosario.

## **CAPITULO V ANALISIS DE APLICACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO**



El análisis de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de aplicación de esta herramienta en las Pymes de la ciudad de Rosario fue el principal objeto de estudio del presente trabajo.

A continuación se presenta el trabajo de campo empírico llevado a cabo con el fin de verificar el adecuado uso de la Planificación Estratégica a largo plazo. En este capítulo vamos a contar las vivencias y a redactar las experiencias obtenidas al entrevistar a cada dueño de las empresas elegidas.

En todas las empresas consultadas fuimos atendidos por sus dueños, y en su lugar de trabajo, estuvimos charlando con cada uno de ellos por más de 45 minutos, en un ambiente muy cordial y amable. Nos recibieron en sus oficinas y en horario de trabajo.

Queremos resaltar que cada uno de ellos, son empresarios y/o comerciantes exitosos de distintos rubros, y en continuo crecimiento. En algunos casos.

Como se puede observar en el Cuadro N° 3, estas empresas van desde los 15 años en la actividad hasta los 58 años, para esta última muestra la solidez de su trayectoria y también una marca registrada, cada uno de ellos, tienen para llamarlo de alguna manera marca propia, son logos reconocidos por toda la ciudad de Rosario y alrededores.

En su mayoría, son todas empresas familiares dirigidas por sus dueños y acompañada por sus hijos, solo en una de estas empresas, no acompaña al director, ningún integrante de su familia.

Todas ellas están bajo la categoría de Pequeñas y Medianas empresas, (Pymes), según la cantidad de personal ocupado, como hemos visto en el Cuadro N° 2.

A continuación contaremos de forma global las consideraciones más importantes a rescatar para nuestro problema de investigación formulado. Los resultados obtenidos de las entrevistas se describen en el Cuadro N° 3.

Comenzaremos describiendo que solo algunas de ellas realizan capacitación al personal, pudimos ver una diferencia entre aquellas empresas que invierten en capacitación al personal, y aquellas en donde la capacitación la hace el proveedor más importante del negocio, y en este caso el empresario se compromete en involucrar a su personal.

En lo referente a la toma de decisiones, tanto las decisiones importantes como las decisiones diarias son tomadas en su mayoría por el dueño de la empresa, algunos de ellos se reúnen seguido con los jefes de varios sectores y sus hijos en aquellas empresas en las que estos forman parte del directorio. Nos dicen también, que tratan de que las decisiones del día a día puedan ser tomadas por el personal a cargo del sector.

Hubo varios de ellos en demostrar cierta humildad al decir que están abiertos a nuevas propuestas e ideas y a que “todos los días se aprende algo nuevo”, que “siempre hay algo nuevo que aprender”.

Uno de ellos rescató al capital humano, nos dijo: “para nosotros está Primero el capital, luego la visión y luego los recursos humanos, sin los empleados no somos nada, y lo mismo le transmito a mis hijos, lo valioso de cuidar a la gente”.

En lo concerniente a la competencia, esta pregunta ha resultado ser bastante particular para cada una de estas empresas, dado que hay por ejemplo dos de ellos, que consideran ser los únicos en ofrecer un producto y servicio como el de ellos, por ejemplo es el caso de El Emporio de la Zapatilla, donde el dueño nos dice que no hay un negocio que ofrezca un bien de segunda necesidad como el calzado, donde ofrezca también atención personalizada, espejo, asientos, buen precio y todo en un solo negocio, no como se ve en los supermercados o la tienda Falabella, donde el calzado es un complemento. En su mayoría todas estas empresas están atentas a las acciones del competidor, sobre todo en la empresa Guerrero, para ellos sí este es un tema de suma importancia, ellos dicen, “sino reaccionas te quedas afuera”.

Cuando preguntamos que opinaban de los consultores externos, haciendo referencia a consultores que analizan o relevan la empresa, para mejorar alguna tarea o proceso. Queremos decir que cada uno de ellos cuenta con asesores legales y contadores. Dos de ellos fueron muy duro, uno dijo “no sirven para nada, me vienen a pedir mi reloj para decirme la hora”, y otro de ellos dijo “estorban, y encima mandan a pasantes”. Otros no lo consideran necesario. Y en el caso por ejemplo de Elite Seguridad Bancaria, queremos resaltar la acción de contratar a una periodista, para el área de comunicación.

En cuanto a la visión que ellos tienen de sus propios negocios, a pesar que no está escrito de manera formal, pero en todo ellos hay ansias de crecimiento, de mejorar, de abrir nuevas sucursales, de delegar más funciones en sus hijos, de ir retirándose de a poco de las tareas y decisiones del día a día.

Hubo un consenso en casi todos ellos de utilización de una de las herramientas de gestión financiera más conocida, el cash flow<sup>62</sup>, esta herramienta de análisis financiero sobre el capital de trabajo, que permiten prever los tiempos promedios de cobro y pagos, y los otros utilizan planillas en Excel para conocer sus ventas y compras.

En su mayoría ellos planifican a no más de seis meses, dos de ellos al tener productos bien diferenciados por temporada invierno/verano, por ejemplo: en verano compran y hacen números para el invierno y en invierno se preparan para el verano.

La planificación a largo plazo en casi todas estas empresas de acuerdo a lo estudiado por nosotros es ineficiente o inexistente. Se trabaja más sobre lo urgente, en el día a día y a no más de seis meses.

Todos han hecho referencia al gobierno, a como manejan las decisiones nuestros dirigentes, ellos dicen que cambian las reglas de juegos de un día para otro, en varios casos, por ejemplo, en el momento de convertibilidad del peso argentino, dos de estas empresas estaban endeudadas a un dólar de uno a uno, y ante esta crisis, su deuda se triplicó.

Uno de ellos manifiesta, como planificar a largo plazo, si el primero en actuar en el día a día es el Gobierno, su estilo de conducción es pensar en el muy corto plazo, acomodándose a las circunstancias, y beneficios propios.

---

<sup>62</sup> Cash Flow: se entiende por flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.



**Cuadro N° 3:** Análisis de las respuestas obtenidas de las distintas empresas consultadas.

| Tópicos / Empresas                               | Distribuidora Tyna | Accesaniga Sanitarios                                                        | Grupo Guerrero S.A.                                                                               | Wings Indumentaria Femenina                                                    | Librerías Tomy                                                                             | Elite Seguridad Bancaria                    | El Emporio de la Zapatilla                                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cantidad de años en la actividad</b>          | 15                 | 58                                                                           | 32                                                                                                | 14                                                                             | 51                                                                                         | 30                                          | 28                                                                                    |
| <b>Cantidad de empleados</b>                     | 70                 | 75                                                                           | 300                                                                                               | 43                                                                             | 102                                                                                        | 12                                          | 22                                                                                    |
| <b>Capacitación al Personal</b>                  | NO                 | Sí indirecta. Por ej. Johnson y Johnson la realiza                           | Sí constantemente, sobre todo en el área técnica                                                  | NO                                                                             | Sí, pero no la necesaria                                                                   | Permanent emente en cuanto a la informática | NO, no es necesaria por el tipo de negocio que es.                                    |
| <b>Nivel Decisorio</b>                           | Todo en el dueño   | Todo en el dueño                                                             | Entre dueño, hijos y gerentes de las áreas de compras, financiera y ventas                        | Todo en el dueño                                                               | Entre dueño, hijos y gerente financiero y gerente de ventas corporativas                   | Entre el directorio. Se reúnen seguido.     | Todo en el dueño, aunque no le cuesta delegar.                                        |
| <b>Competencia. Reacción ante la competencia</b> | No me preocupa.    | Estoy espalda con espalda. Pero no bajo los precios ante cambios de parte de | Permanentemente realizando acciones de acuerdo a la propia empresa y sobre todo a la competencia. | Creo que más la competencia mira lo que hacemos nosotros. Pero sí me preocupa. | No me vuelvo loco, y no bajamos los precios. Estamos seguros de lo que nosotros brindamos. | Prácticamente no tienen.                    | Considera que no tiene. Es el único que ofrece un comercio solo de calzado económico. |

|                                                          |                                                         |                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                         | ellos.                                                                            |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
| <b>Consulta Asesores Externos?</b>                       | NO                                                      | Son todos verseros. Me vienen a pedir el reloj mio para decirme la hora.          | Estorban. Generalmente mandan gente joven, que preguntan todo para luego ir y transmitirlos.                       | NO                                                                             | Sí, actualmente contratamos a uno para que nos diseñe el área de ventas corporativas.                   | Sí, pero solo para consultarlo por algo muy específico.  | NO, nunca le fue necesario.                                                                                                          |
| <b>Visión para el 2015</b>                               | Continuar atendiendo de la mejor manera a sus clientes. | No sabe lo que va a pasar.                                                        | Incierta. Pero calcula que se van a vender más motos. Porque en auto ya no se puede transitar.                     | Proyectan poder abrir un outlet y locales en otras localidades como Fisherton. | Esperamos profesionalizarnos y trasladarnos también a la zona de Buenos Aires para ventas corporativas. | Seguir creciendo y captando nuevos clientes.             | Difícil imaginarse. Pero espera que algún integrante de su familia, quiera continuar con el negocio.                                 |
| <b>Flexibilidad de la empresa</b>                        | Hay que cambiar permanentemente.                        | No tanto, aunque hay que estar permanentemente actualizado y produciendo cambios. | Siempre estamos mejorando algún proceso. Hace poco terminaron de diseñar un sistema de gestión que salió carísimo. | Tratamos de ser la más flexible posible.                                       | Sí tratan de ser lo más flexible posible. Y al querer profesionalizarse somos flexibles.                | Trato de darle a los técnicos cierta libertad de acción. | Cuesta, uno viene haciendo las cosas de tal forma, que es difícil cambiar, aunque reconoce que todos los días se aprende algo nuevo. |
| <b>Formulación de un Plan Estratégico Formal-Escrito</b> | No tienen.                                              | Utilizan el Cash Flow                                                             | Utilizan Cash Flow                                                                                                 | No tienen.                                                                     | No tienen.                                                                                              | Utilizan Cash Flow.                                      | Utilizan presupuestos de compras y proyecciones de ventas.                                                                           |

**Fuente:** datos propios, basados en la información recopilada mediante las entrevistas llevadas a cabo en cada una de las empresas analizadas.

## **CONCLUSION**

A través de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Rosario antes mencionadas, ha sido posible evidenciar la carencia de elaboración de planes estratégicos formales que determinen el direccionamiento de la empresa a largo plazo.

Se pudo constatar la existencia de una orientación de las empresas hacia el corto plazo (como mucho seis meses), donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos y en el día a día, producto de la experiencia de los dueños, y no en análisis formales basados en investigaciones de mercado.

Por medio del abordaje bibliográfico y periodístico y de los análisis testimoniales obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo, podemos concluir y afirmar que, en su mayoría las Pymes analizadas y las Pymes en su mayoría, no planifican en el largo plazo, ya que coinciden casi todos los empresarios consultados, que es muy difícil hacerlo en un país tan cambiante e inestable como el nuestro, donde las reglas de juego no están claras, y donde el gobierno se encarga de cambiarlas de un día para otro.

Ante la incertidumbre de no saber que es lo que va a pasar mañana, pasado o dentro de un tiempo, justamente por las medidas tomadas por el gobierno nacional, tan imprevisibles, hace que algunos pequeños empresarios de la ciudad de Rosario no planifiquen a largo plazo, o que no se animen a correr riesgos, que luego no puedan cumplir.

Pensamos que si el Gobierno podría mejorar las políticas de largo plazo, forjarían una nación más previsible y coherente. Entonces de esta manera el país se pondría en marcha pensando en el futuro.

Si bien es cierto que pudimos llegar a la conclusión que los dueños entrevistados en su mayoría, afirman no elaborar planes estratégicos formales a largo plazo, lo cual reitera la aseveración previamente realizada en este trabajo.

Queremos rescatar que todas las empresas entrevistadas, sus dueños, en sus cabezas saben que es lo que quieren lograr, saben cuales son sus objetivos, están medianamente informados y abiertos al cambio. Demostraron mucha habilidad y conocimiento de sus negocios, de su personal y su competencia. Sus ideas y planes forman parte de ello mismos, y al manejarse en el día a día van evaluando que hacer en el momento justo.

Retomando la hipótesis planteada, podemos sostener que de todas las variables establecidas como posibles causas de la ausencia de planificación estratégica a largo plazo, la preponderante, la más fuerte, la que podemos validar con mayor peso es a la que alude a la falta de conciencia social respecto del largo plazo, queda demostrado que la inestabilidad de nuestro país, hace que los empresarios pymes no se animen a tomar medidas ni a trazar planes a largo plazo, dado que el primero en actuar en el día a día es el gobierno.

La siguiente variable de más peso es la referente a ausencia de mandos gerenciales, todas las empresas entrevistadas están dirigidas y controladas por sus dueños, delegan muy poco en sus colaboradores. Hasta alguno de ellos nunca han consultado a un asesor externo y otros no tuvieron una buena experiencia con este tipo de servicios profesionales, por lo cual no volverían a solicitarlo.

Y la de menor peso es el desconocimiento, si bien no conocen en profundidad y a nivel técnico que es la planificación estratégica, si saben que de que se está hablando. De todos los dueños consultados, solo uno de ellos es profesional, el resto carece de profesionalismo y formación académica.

Para la muestra evaluada ha demostrado importancia en las cuestiones financieras, en casi todas estas empresas, la planificación financiera a mediano plazo se lleva a cabo mediante la herramienta de gestión cash flow, o planillas en Excel, que permiten conocer la diferencia entre las entradas y salidas de dinero.

## **PROPUESTA** **LA EMPRESA CON FUTURO.**

A través de este trabajo, queremos aportar un Plan de Empresa con Futuro, que está dirigido a aquellos pequeños empresarios que se les hace difícil muchas veces entender el lenguaje técnico de los contadores y consultores externos.

Queremos llegar a ellos desde un lenguaje sencillo y práctico para que puedan comenzar quizás por lo básico que es asimilar la “NUEVA CULTURA DEL MANAGEMENT”.

Consideramos necesarios que el plan sea claro y sencillo para el entendimiento del pequeño empresario, con un gran compromiso y esfuerzo por parte de todos los integrantes de la empresa.

Sabemos que la Planificación Estratégica no es una tarea más, es la principal de las tareas de gestión, necesaria para proyectar la organización hacia el futuro.

Una empresa está profesionalizada cuando posee un proceso interno que le permita adaptarse permanentemente a un Plan de negocios sustentable en el tiempo.

Para ello proponemos seguir los siguientes pasos:

9. Reflexión. Diagnosticar la situación actual de la empresa. Aceptar que la empresa necesita profesionalizarse. Erradicar viejas costumbres. Romper con las barreras mentales. Dejar de pensar en la supervivencia y tener una mirada más dirigida a la creación de valor.

10. Reconocimiento de la empresa. Reorganizar la empresa, saber qué tipo de estructura tiene y cuántos niveles debería tener. Seleccionar un equipo capaz y debidamente motivado al cambio, formulando procedimientos que todos los integrantes deban respetar y conocer.
11. Determinar objetivos y estrategias. Crear la misión y visión. Para sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer y establecer fundamentalmente una “visión” con una dirección y una organización competente y comprometida.
12. Desarrollar la Ventaja Competitiva, conocer que tiene la empresa que lo diferencia de su competencia. Para que la organización sea más competitiva debe obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en toda su empresa y ser sustentable en el tiempo.
13. Atender y controlar la marcha de la operación, compartiendo la responsabilidad con otros, para que el propietario esté más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. Comunicación clara, permanente y coherente. Transmitir el para qué el cambio, para que se alinee detrás de los nuevos objetivos de la empresa.
14. Comprometerse con la Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSE) . Nos referimos a implementar planes pero internos, que también van a producir una altísima tasa de retorno, lo cual se va a ver reflejado en un mayor compromiso y productividad laboral, aspecto que se termina traduciendo en mejores resultado en la empresa.
15. Redactar el plan. Organizar una base de conocimientos, mediante documentación escrita que esté accesible, con esto se logra que no haya que inventar la rueda a cada momento. Tiene que mantenerse actualizado mediante el análisis del contexto, la competencia y los consumidores.
16. Ejecutar y supervisar el plan. Para ejecutar la estrategia en forma exitosa, necesitamos contar con un patrón integrado de comportamiento y saber manejar con criterio el crecimiento de la empresa. Y teniendo los resultados, podemos evaluar b actuado y volver a revisar cada punto del plan para realizar los cambios apropiados.

Debemos tener en cuenta que la formación del plan es un proceso deliberado de pensamiento consciente, que la responsabilidad de la ejecución y el control es del Gerente y no se delega. La estrategia debe ser explícita y concreta y debe



implementarse una vez formulada por completo. Y la evaluación de resultados es la que nos permitirá realizar los ajustes de dirección necesarios para una estrategia exitosa.

La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir - y hasta alentar - la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro.

Es importante porque b mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente y refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia. Apoya la comunicación. Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva. Y ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

Sabemos que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan.

***LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PROMUEVE EL PENSAMIENTO A FUTURO***, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño.

Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobretodo en las pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales .

En este sentido, podemos advertir que la planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

## **RECOMENDACIÓN FINAL**

*Al finalizar este breve resumen de la metodología de elaboración de un plan estratégico es preciso reiterar que, mientras la clave para su correcta formulación se sintetiza en la frase “**mirar hacia adelante y razonar hacia atrás**”; el principio fundamental de una implementación exitosa es la concentración de las fuerzas en unos muy pocos objetivos prioritarios. Según Moses Thompson, uno de los arquitectos de la planificación participativa, la ejecución exitosa de planes, programas, proyectos y acciones en general radica en dos simples pero fundamentales principios:*

***“Objetivos claros y compromisos fuertes”***

*Esta es una verdad general, aplicable a todos los ámbitos de la actividad humana. En palabras del más grande estratega militar de la historia, Karl von Clausewitz, la clave reside en mantener las fuerzas concentradas en el punto decisivo.*

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Por haber dedicado tiempo a la lectura de estas páginas y HASTA SIEMPRE.**

## **INTRODUCCION**

Las variaciones del entorno, está llevando a que las empresas se orienten a la profundización de sus actividades, a producir cambios organizacionales, a planificar a largo plazo, a contar con un modelo o plan formal que dirija a toda la empresa, en pos de un alineamiento de sus objetivos, si quiere diferenciarse de la competencia, si quiere perdurar en el tiempo y conservar su posicionamiento.

Esta orientación no debe enfocarse solo en una visión externa de los clientes y competidores, sino que debe asumirse como un sistema que involucre a todas las actividades del negocio, y a todos los miembros de la organización.

Es por ello que nos resultó importante estudiar el porque de la ausencia de utilización de planificación estratégica como herramienta de gestión en empresas pequeñas y medianas (Pymes) de la ciudad de Rosario dedicadas al sector comercio y/o servicio.

El problema que planteamos en este trabajo surge de observar que numerosas empresas Pymes en las cuales me ha tocado trabajar no desarrollan un modelo formal de planificación o utilización de las modernas herramientas del management.

No solo podemos observar este problema en pequeños empresarios sino también en empresas más grandes como Pymes familiares. Estas dan muy poca importancia a cuestiones que tienen que ver con la planificación estratégica, comunicación y eficiencia en la gestión administrativa.

Puntualmente observamos que por lo general las pymes no planifican a largo plazo, que se quedan mucho en el mediano plazo y en el hacer de todos los días. En su mayoría las Pymes no establecen objetivos ni metas formales, no conocen la demanda actual, no conocen con claridad su posicionamiento respecto de su competencia, viven corriendo detrás del día a día, hacen lo mínimo y necesario a nivel impositivo/legal, prestan poco oídos a sus empleados, tienen dificultad para comunicar, esta todo “en la cabeza del dueño”, no conocen en detalle la realidad financiera de su empresa, no saben con seguridad cual es su rentabilidad.

A pesar de esto muchas empresas, son igualmente rentables o por lo menos les alcanza a sus dueños para llevar el status de vida que necesitan y desean. En general estas empresas no premian a sus empleados con remuneraciones altas, sino todo lo contrario, por lo tanto son empresas con mucha rotación de personal.

Sabemos que si estas empresas optaran por utilizar herramientas de gestión como la planificación estratégica, o herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en conjunto, acerca del que hacer en la actualidad y del que hacer a futuro, lograrían así el máximo de eficiencia y mejora en la calidad de sus decisiones.

También les será de utilidad para adelantarse a los cambios y a las demandas que impone n el entorno y el mercado en el cual se encuentran.

Podemos decir que la planificación estratégica es un método para desarrollar las aptitudes y procedimientos necesarios para la eficaz administración de los negocios futuros, permitiendo así el camino óptimo que va de los negocios de hoy a los de mañana, por esta razón insistimos en la necesidad de implementación de la planificación estratégica en empresas Pymes para que estas puedan encontrar su especialización y su ventaja competitiva que le permita ser mejor que su competencia o por lo menos diferenciarse de ella y lograr una eficiente administración, coordinación y control de las tares sustentables en el tiempo.

Elegimos este tema porque podemos ver la necesidad que existe de organización, de planificación y control de la gestión en empresas Pymes. Sobre

todo en estos momentos de tanta turbulencia, y de mercados tan cambiantes y competitivos.

Con el propósito de poner en manifiesto las diferentes formas de gestión y organización que llevan a cabo algunos empresarios, realizamos un estudio abordado desde la metodología cualitativa y circunscripta a la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, durante el año 2010.

Los datos obtenidos provienen en primera instancia de fuentes secundarias, a través del análisis de material bibliográfico, de información específica como textos, revistas del management, libros, páginas oficiales de internet, existente vinculadas al objeto de estudio, con el fin de obtener datos que brindasen la mayor objetividad posible.

También se recurrió a fuentes primarias a través de entrevistas, realizadas a siete empresarios-dueños de empresas rosarinas. Las preguntas fueron diseñadas en base a un modelo de "Entrevistas en Profundidad"<sup>63</sup>, (preguntas que formulé en función del problema de investigación planteado) con preguntas abiertas en un cuestionario semi estructurado, aplicado a cada dueño de las empresas seleccionadas vinculadas a esta investigación.

A demás, se consideró pertinente que las empresas entrevistadas del sector cumplieren con los siguientes criterios de selección: 1) estar legamente registrada; 2) contar con un mínimo de 10 años en el mercado; 3) ser reconocidas en la ciudad de Rosario; y 4) realizar actividades dedicadas al comercio y/o servicio.

Las Empresas rosarinas seleccionadas para la realización de este trabajo son enumeradas<sup>64</sup> a continuación. Son empresas que tienen una cierta trayectoria en el mercado y en la ciudad y han demostrado ser una entidad comercial viable y en crecimiento.

- Distribuidora Tyna (distribuidora de galletitas y golosinas)
- Accesaniga Sanitarios (venta de sanitarios)
- Grupo Guerrero S.A. (venta de motos y servicio post venta)
- Wings Indumentaria femenina
- Tio Tom S.A. (artículos de librería minorista, mayorista y corporativa)
- El Emporio de la Zapatilla (calzados y zapatillas)
- Elite S.A. (seguridad bancaria)

También nos resultó importante entrevistar a nuestro Director de Carrera el Prof. Oscar Navós, como máximo referente a la Facultad de Ciencias Empresariales, como un agente de planificación quien hizo honor a tan valorada palabra, todo su día, semana, mes y año está formalmente planificado y con revisión periódico de lograr con los objetivos propuestos.

Nuestra ciudad, cuenta con la Asociación Empresaria de Rosario (AER) integrada por 70 cámaras y asociaciones de comercios e industria de distintos

---

<sup>63</sup> Anexo. Página 1.

<sup>64</sup> Ver anexo. Páginas 2 y 3.

rubros, la cual está dirigida por el Sr. Presidente Elías Soso, a quien nos acercamos y entrevistamos.

Él nos decía que las Pymes en general no planifican a largo plazo, que se vienen manejando de la misma manera que hace 20 años atrás, rescata la industria alimenticia y la de calzado como empresas en crecimiento en nuestro sector. Y un ejemplo de ello que nos dio es la empresa Micropack.

Nos decía que las Pymes son fuertes generadoras de empleo. Las considera con elevada orientación solo hacia el mercado interno. Que en estos contextos tan dinámicos provocados por los avances tecnológicos y la globalización, las Pymes presentan una importante ventaja frente a las grandes empresas, debido a su velocidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, a las crisis y a las necesidades del cliente.

Planteamos como punto de partida de esta investigación la siguiente problemática:

***¿Por qué siendo de suma importancia la planificación a largo plazo o el tener un plan de empresa, las pymes no lo desarrollan?***

El objetivo central de este trabajo es:

*Demostrar por qué en ocasiones las empresas Pymes de la ciudad de Rosario no utilizan herramientas del management y/o planifican defectuosamente a largo plazo.*

Los objetivos específicos son:

11. *Determinar la importancia de la planificación estratégica como herramienta del management.*
12. *Analizar las características de las empresas pymes y su relación y compromiso con la planificación estratégica.*
13. *Evaluar los motivos por los cuales las empresas pymes generalmente no implementan herramientas de planificación.*
14. *Analizar las entrevistas realizadas a diferentes empresarios pymes.*
15. *Desarrollar un “modelo de planificación estratégica” aplicable al escenario de las pequeñas empresas de la ciudad de Rosario.*

Con el propósito de responder a la problemática planteada, nos propusimos demostrar la siguiente Hipótesis:

**“Pese a la importancia que reviste hoy en día la planificación estratégica como una de las modernas herramienta del management, los dueños o**

**empresarios de pymes a menudo no la emplean por motivos como: desconocimiento, ausencia de mandos gerenciales y/o resistencia al cambio y/o al entorno tan cambiante y dinámico de nuestra economía y nuestros mercados”.**

Se considerarán como Variables independientes a:

- el **desconocimiento**, (creemos que la falta de capacitación o de conocimientos de que es la planificación estratégica hace que los dueños de las empresas pymes no opten por esta herramienta.
- **resistencia al cambio**, (la falta de tiempo, la falta de confianza en un sistema nuevo, algo totalmente desconocido para ellos hace que estos dueños-empresario pymes se resistan al cambio.
- **ausencia de mandos gerenciales**, (estas empresas pymes por lo general están manejadas, controladas y/o dirigidas por sus dueños, se hace casi imposible que ellos deleguen el poder de mando en otras personas como gerentes o profesionales que le organicen su empresa de diferente manera de la que vienen haciéndolo).
- **falta de conciencia social respecto del largo plazo**, (es común oír decir a los empresarios que para que planificar si nadie lo hace, en un país tan inestable como el nuestro, y donde las reglas del juego gracias al gobierno cambian de un día para otro).

A fin de concretar dichos objetivos, el siguiente trabajo se estructura en cinco capítulos, diseñados de manera consecuyente y cronológica, de modo tal que resulte apropiado para la comprensión del mismo al momento de la lectura.

Para hacerlo se establecerá primero el marco teórico conceptual que plantean los conceptos de la estrategia basados en los principios de la administración científica y su evolución en la historia; y se estudiarán la definición, y alcance de las pequeñas y medianas empresas.

El Capítulo I, nos introduce al porqué de construir y definir una estrategia, y la importancia con sus ventajas y desventajas de la planificación estratégica, abordando también los conceptos teóricos elaborados, estudiados y analizados por los gurús del management.

El segundo capítulo, aportamos a través de un modelo de planificación estratégica los conceptos básico y fundamentales que todo hombre de negocio debe saber.

En el tercer capítulo, analizamos las características y rasgos tradicionales de las pequeñas y medianas empresas Argentinas y la problemática que afrontan en cuanto a estar

insertas en un contexto tan cambiante y turbulento, producto del avance tecnológico y de los ciclos cada vez más cortos de los productos y servicios. Haciendo referencia también a las empresas familiares que componen una gran parte del PBI y de la fuerza laboral.

El capítulo IV, evaluamos los beneficios de contar con un plan estratégico, conocemos el porqué de las ausencias de herramientas de gestión que les permite hacer mejor las cosas y construir una empresa más sustentable en el tiempo. Analizamos las barreras mentales que hacen que los empresarios pymes no planifiquen.

Y en el último Capítulo V, damos lugar al análisis de las entrevistas tomadas como objeto de estudio para nuestro análisis. Y diseñamos un cuadro con todas las empresas estudiadas.

Finalizamos con la conclusión, aportamos a través de una propuesta, un modelo de planificación estratégica, por último los anexos y la bibliografía, donde se referencian las obras y documentos citados.

## MARCO TEORICO - CONCEPTUAL

Para el análisis del fenómeno en estudio La Planificación Estratégica en empresas Pymes necesitamos comenzar previamente con la definición de ciertos conceptos a partir de los cuales fue posible la comprensión de nuestro tema.

### El concepto de estrategia

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Es de origen griego. Ha sido utilizada de maneras tan diferentes que no ha generado un consenso común de su significado.

Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones como las que vamos a ver más abajo en: evolución histórica de la estrategia.

Para empezar a dilucidar su significado, debemos considerar que el concepto tiene su raíz etimológica en el griego *strategos*, jefes del ejército. *Stragos* significa maniobras militares y *ag*, liderar.

*Estrategia* significa entonces *generalato*. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes". Y para "la administración de los negocios, la estrategia es sencillamente decisiones a largo plazo".

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "*administración estratégica*", uno de sus objetivos importante consiste en identificar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.



El éxito de una empresa depende de tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país donde está localizada, junto con sus propios recursos, capacidades y estrategias<sup>65</sup>.

Por estrategia para la administración entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

### **Evolución histórica de la Estrategia**

Como se ha observado más arriba, el término *estrategia* remite a las formas de organizar un ejército para vencer al enemigo. Por lo cual no debemos sorprendernos que los primeros teóricos de esta disciplina hayan sido militares.

Pero nosotros haremos referencia a una breve evolución de la estrategia aplicada a los problemas de negocios que comienza en la década de 1940.

El concepto de estrategia de negocios puede rastrearse en la obra *Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico* (1944)<sup>66</sup>, donde se la define como la serie de actos que ejecuta una empresa para moverse desde una situación actual a una deseada. A continuación como aporte del estado de la cuestión, nombramos a los autores y estudiosos de la administración de negocios más relevantes.

Comenzamos con Peter Drucker (1954), considerado uno de los principales pioneros del management. En este año Drucker afirma que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y la modifiquen en caso de que sea necesario para los objetivos de la empresa, siempre considerando los recursos que tienen las empresas y cuales deberían tener.

Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y/o ¿Qué debería ser?.

---

<sup>65</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial Mcgraw-Hill. Colombia, 1997.

<sup>66</sup> NEUMAN, John Von y MORGENSTERN Oskar. Teoría de los Juegos y Comportamientos Económico. 1944

A su vez, sostenía que la gestión *intuitiva* ya no bastaba, impulsándolos a estudiar los principios de management, adquiriendo conocimiento y analizando sistemáticamente el desempeño<sup>67</sup>.

Alfred Chandler Jr. (1962), En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, comenta la historia de las empresas industriales en los Estados Unidos, observando sus estrategias y sus estructuras, obteniendo su célebre conclusión “la estructura sigue a la estrategia”, define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básico de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”<sup>68</sup>.

Alfred Chandler puntualiza aspectos de importancia en relación con el cambio organizacional y de éste en la relación entre estrategia y estructura.

Para Kenneth R. Andrews (1965), la “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. En un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”<sup>69</sup>.

Andrews destaca también la importancia que tienen para las empresas, algunos valores no económicos, como son, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros que enaltecen a las personas.

Igor Ansoff (1965), veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.

El matemático Ansoff presentaba los objetivos estratégicos alternativos de penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación, creando su modelo conocido como Matriz de Ansoff<sup>70</sup>.

Ansoff, figura relevante de la escuela americana de negocios y considerado uno de los padres de la dirección estratégica, sostiene que la estrategia es como un hilo conductor que corre entre las actividades de una empresa y sus productos y mercados.

---

<sup>67</sup> HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTIKA Eduardo. Administración y Estrategia. Editorial Macchi. Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.

<sup>68</sup> CHANDLER, Alfred Jr.. *Strategy and structure*. Mit Press. Cambridge, 1992.

<sup>69</sup> ANDREWS, Kenneth. *El Concepto de estrategia en la empresa*. Editorial Universidad de Navarra, 1977.

<sup>70</sup> ANSOFF, Igor. *La Estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra, 1976.

Este hilo tiene cuatro componentes: el alcance del producto/mercado (los productos de la empresa y los mercados donde opera); el vector de crecimiento (los cambios que la empresa prevé aplicar al alcance de sus productos/mercados); la ventaja competitiva (las propiedades del producto/mercado que ubica a la compañía en una sólida posición frente a sus competidores) y la sinergia (la medida en que las diferentes áreas de la empresa pueden funcionar juntas para lograr más de lo que obtendrían si cada una operase por su cuenta).

Ansoff es la figura más importante del planeamiento estratégico; después de la aparición de su primer libro, muchísimas empresas pusieron en práctica los conceptos de la planificación estratégica.

El segundo libro de Ansoff, escrito en 1976 se llama Del planeamiento estratégico a la administración estratégica, y muestra cómo la evolución contextual, la mayor turbulencia, lleva a las empresas a necesitar no sólo un sistema de planeamiento estratégico sino que toda la empresa debe ser administrada estratégicamente, es decir, en función de la estrategia y con una cultura estratégica.

Henry Mintzberg (1970), en esta década el Planeamiento a Largo Plazo, se convierte en un proceso “de moda” en muchas organizaciones. Con frecuencia, los ambiciosos planes terminaban juntando polvo en un cajón o pasaban al olvido, tras fracasar su implementación.

El enfoque de Mintzberg de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal.

El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “*un modelo en una corriente de decisiones o acciones*”<sup>71</sup>; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planeada).

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas. Pretendía describir lo que un directivo hace en su función, en oposición a lo que los escritores tradicionales opinaban acerca de lo que el directivo realizaba.

---

<sup>71</sup> HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997.

Michael Porter (1980), con Porter en 1979, la Dirección Estratégica adquiere mayor rigor académico y reemplaza a la Política de Empresa en los cursos de MBA. En los 80, se populariza su modelo de *Estrategias Genéricas* para definir la posición estratégica de una empresa (por ejemplo, diferenciación), la cual necesitaba de los detalles brindados por el marketing estratégico, la estrategia financiera, la operativa, entre otras, para su implementación.

El modelo más famoso de Porter es el de las *Cinco Fuerzas de Intensidad Competitiva de la Industria* (1980), que describiremos más adelante, que ayuda a identificar los factores clave que determinen la potencial rentabilidad de una empresa en una industria. En 1985, presenta la famosa *Cadena de Valor* para el análisis interno de una compañía y sus ventajas competitivas.

En los apartados anteriores, hemos presentado una introducción a la estrategia y realizado un breve recorrido por su historia.

Veamos ahora, algunos conceptos de las pequeñas y medianas empresas.

### **PyMes: Definición y alcance**

Según la Disposición [147/2006](#) del Ministerio de Economía, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), expresado en el cuadro que se detalla a continuación.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha".

### **Cuadro N° 1: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

| Sector<br>Tamaño   | Agropecuario | Industria y<br>Minería | Comercio   | Servicios  | Construcción |
|--------------------|--------------|------------------------|------------|------------|--------------|
| Microempresa       | 456.000      | 1.250.000              | 1.850.000  | 467.500    | 480.000      |
| Pequeña<br>Empresa | 3.040.000    | 7.500.000              | 11.100.000 | 3.366.000  | 3.000.000    |
| Mediana            | 18.240.000   | 60.000.000             | 88.800.000 | 22.440.000 | 24.000.000   |

**Fuente:** Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar), fecha de consulta 28 de abril de 2010).

El “universo” Pyme es amplio abarca desde micro emprendimientos unipersonales hasta potentes empresas familiares y heterogéneas ya que comprenden todo tipo de actividades de producción y servicios.

Se caracterizan por una alta turbulencia, con continuos nacimientos y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto.

Existe toda una variedad de empresas Pymes, caracterizada por diferentes estrategias, estructuras organizacionales, bases tecnológicas, grados de especialización, capacidades de innovación, etc. y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse de manera exitosa en el nuevo escenario.

También es posible observar la presencia de un número importante de empresas familiares, de alta facturación e importante patrimonio, las que, si bien superan los parámetros de clasificación reglamentados, comparten muchos aspectos de la problemática Pyme.

Hay mayoritario consenso en que los rasgos predominantes de las Pymes argentinas, antes del proceso de apertura operado en los 90' eran:

- La centralización de la gestión en la figura del dueño.
- La inserción externa poco significativa.
- El predominio de estrategias defensivas.
- La escasa relevancia de las actividades de innovación.
- El reducido nivel de inversión.

Desde el comienzo de la década del 90' las Pymes estuvieron expuestas a cambios estructurales y a procesos de globalización y de integración que aumentaron la presión y las obligaron a encarar un cambio estructural que fuera más allá de un reajuste en la trayectoria evolutiva recorrida previamente.

La gestión del cambio de las empresas se da simultáneamente con una creciente concentración y segmentación de los mercados, que replantea el tamaño mínimo de las unidades productivas y la identificación de una mayor diferenciación en la producción de bienes y servicios.

### **Cultura, estructura y responsabilidad social de las Pymes**

Entendemos por **cultura organizacional** a los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados.

Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el comportamiento de los empleados, existiendo de hecho la posibilidad de que la única cosa realmente importante que los líderes deben hacer es crear y administrar la cultura, ya que la organización, están compuestas por grupos de personas, que determinan el accionar de la empresa y que son determinados por ellas.

Las empresas en general son fuertemente criticadas por invertir poco en el desarrollo de sus recursos humanos.

Cada empresa posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, historias y mitos que, en su totalidad constituyen su cultura.

Algunas empresas presentan un ambiente más dinámico, algunas son mas tranquilas, otras más amistosas y algunas dan la impresión de ser muy frías y descreídas, con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por sus empleados y por el público en general.

Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una empresa.

### ***La cultura forma parte del éxito de las empresas.***

“La red cultural es una representación de los supuestos que se dan por sentado, o del paradigma de una organización y de las manifestaciones físicas de la cultura organizativa”<sup>72</sup>.

En las culturas organizaciones se reflejan los supuestos y valores que guían a la empresa. Son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados.

Los miembros de una organización aprenden y asimilan la cultura de ella a través del proceso de socialización e influyen a su vez dicha cultura por medio de la individualización.

La **estructura** es la forma concreta que asume una organización aquí y ahora.

En numerosos trabajos respecto a las Pymes, se hace hincapié en el carácter de estructura simple que poseen estas empresas.

Estas estructuras sencillas y poco jerárquicas, permiten responder de forma rápida, eficiente y variada a los cambios producidos por la evolución de sus circunstancias internas y externas, convirtiéndose en una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las Pymes.

---

<sup>72</sup> GERRY, Johnson y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2001.

Las empresas estudiadas, con alta centralización en la figura del dueño, mecanismos de coordinación de supervisión directa, baja profesionalización y prevalencia de la organización informal en cuanto a la división de funciones y asignación de actividades o tareas, parecerían estar incluidas dentro de esta descripción, las empresas objeto de nuestro estudio.

Las características de estos empresarios Pymes parecieran que están operando solo y que están haciendo todo ellos solos. Tienen a su cargo tareas de un amplio rango que van desde actividades comerciales como atender a proveedores y a clientes; económicas-administrativas como supervisar papeleo administrativo y discutir cuestiones impositivas; hasta funciones de marketing como definir colores y folletos.

Si ellos pudieran delegar y descentralizar, los empresarios se liberarían de tareas operativas y así permitirle centrarse en cuestiones de carácter estratégico, y de planificación a largo plazo que es a lo que apuntamos con este trabajo al desarrollo de un *modelo de empresa*.

La **responsabilidad social** es el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización.

“Aún haciendo todo bien: trabajando con una estrategia clara y definida, alineado la empresa al mercado a partir del uso de técnicas de marketing, potenciando la energía creativa y la capacidad de trabajo de nuestros colaboradores, ¿es suficiente para tener éxito?<sup>73</sup>”

NO, no alcanza solo con esto, las empresas al estar insertas en una sociedad y al ser formadoras de cantidades enormes de trabajadores, deben comprometerse con la ética, la moral, el medio ambiente y con nuestra sociedad en general.

Quienes pasamos horas en nuestras segundas familias llamadas “empresas”, y al compartir gran parte de nuestras vidas con personas ajenas a nuestro núcleo familiar como compañeros, dueños, jefes entre otros, aportando nuestros conocimientos y habilidades y en muchos casos lo mejor de uno mismo, consideramos al trabajo como el interés central de nuestra vida y una meta vital deseable para el mejoramiento como personas.

Por lo tanto consideramos de suma importancia que las empresas se comprometan con nuestra sociedad. La historia cuenta que partir de la década de 1950 y hasta 1970 surgieron nuevos valores culturales relacionados con la interdependencia entre las organizaciones, las sociedades y el ambiente.

---

<sup>73</sup> PRESTIPINO, Carlos A. EL A,B,C, y Z de la Competitividad. Editorial Kela. Rosario, 2007.

La sociedad empezó a percibir beneficios adicionales provenientes de las organizaciones, beneficios que se distribuyen con mayor justicia. Estos nuevos valores reciben en general nombres de responsabilidad social, respuesta social o compromiso social.

La filosofía básica de la responsabilidad social propone que “todos formamos parte de un sistema social y todos compartimos nuestra vida en un mismo planeta, debemos actuar en congruencia con esta realidad”

Hasta aquí, hemos ofrecido una breve introducción a la estrategia y presentado algunos conceptos básicos sobre las pequeñas y medianas empresas y sus valores que hacen referencia a este trabajo y que serán desarrollados en los siguientes capítulos.

## **CAPITULO I**

### **EL VALOR DE LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS PYMES**

---

*“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adverso a sabiendas de que el adverso está intentando hacer lo mismo con uno. Todos nosotros ponemos en práctica el pensamiento estratégico tanto en el trabajo como en casa. La gente de negocios y las propias empresas tienen que utilizar buenas estrategias competitivas para sobrevivir. Los políticos tienen que diseñar campañas estratégicas para ser elegidos y estrategias legislativas para que sus ideas sean votadas. Los entrenadores de fútbol planean estrategias para que los jugadores las pongan en práctica en el campo. Los padres tienen que convertirse en estrategas aficionados (los niños son auténticos profesionales) para conseguir que los niños se porten bien. Durante 40 años, las estrategias nucleares de las superpotencias han*



### **1.1 Ser más eficientes en contextos tan competitivos**

Hoy en día la ciencia de la administración ha ido cambiando sus enfoques, y en estos tiempos más turbulentos y de contextos tan inestables donde es un hecho innegable que el clima competitivo se ha multiplicado ante la dinámica del cambio debido a la globalización y avances tecnológicos. Lleva a las empresas a rediseñar sus estructuras si quieren permanecer en el mercado por más tiempo.

Hay una demanda cada vez más exigente y un incremento de las comunicaciones, que generan ciclos de negocios cada vez más cortos. Esta circunstancia plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y, por ende, para quienes las dirigen.

Por ello, hoy más que nunca las empresas enfrentan la exigencia de mayor creatividad y mejores herramientas para identificar una estrategia competitiva idónea. Partiendo de esta premisa, los expertos consideran que la gestión basada en estrategia es importante e imprescindible.

Juan Carlos Valda, docente y habitual conferencista sobre la problemática Pyme, asegura que la ausencia de una gestión estratégica implica “*renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa*” se está estudiando mucho las perspectivas de los negocios.<sup>75</sup>

Hoy para lograr un éxito sustentable en el tiempo es condición plantearse de una manera ordenada y escrita que es lo que quiero lograr con mi empresa y hacia donde quiero ir.

Si quiero que mi empresa continúe en el tiempo y sea sustentable debo plantearme un modelo de planificación estratégica que me permita en primeras instancias analizar y conocer mi empresa, definir mi ventaja competitiva que me diferencie del resto de mis competidores y ser reconocidos por los stakeholder<sup>76</sup>, para luego transmitirlo al resto de toda la organización y lograr que toda ésta se alinea al plan estratégico en pos de lograr las metas y objetivos planteados.

### **1.2. Management y estrategia como herramientas de la Planificación**

Desde tiempos prehistóricos, hombres y mujeres han gestionado recursos y coordinado esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos. Con el tiempo, este “conocimiento tácito” se ha ido desarrollando y sistematizando hasta llegar a los sofisticados modelos de gestión que aplican las organizaciones del siglo XXI.

En ese capítulo, nos referiremos a introducir el concepto de management y luego expondremos sobre la importancia de la planificación estratégica.

---

<sup>74</sup> DIXIT, Avinash y NALEBUFF Barry. *Pensar Estratégicamente*. Editor Antoni Bosch. Barcelona, 1991.

<sup>75</sup> [www.jcvalda.wordpress.com](http://www.jcvalda.wordpress.com). Fecha de captura 13 de marzo de 2010.

<sup>76</sup> “Stakeholder” es todo aquel actor o actores que pueda reclamar algo a la organización. Ejemplo: empleados, clientes, proveedores, ente recaudador de impuestos, la comunidad y por supuesto los dueños, acreedores, y gerentes.

Como leemos en estas líneas el término **management** resulta muy empleado actualmente por los hombres de negocios. Es por ello que acto seguido procederemos a describir el significado de este término, para analizar luego una de las herramientas que lo conforman, es decir, la Planificación Estratégica.

La etimología de la palabra *management* se remonta al latín *manus* (mano) y *mentum* (acción, proceso, arte). De esta combinación ha surgido el término italiano *maneggiare*, que significa controlar o dirigir con la mano.

La traducción del concepto *management* al español es *dirección, administración, gerencia, gestión, intendencia, regencia; consejo de administración, cuerpo directivo, junta directiva, oficialía*.

Según Peter Drucker<sup>77</sup>, “llamamos *management* (gerencia o función directiva) al estudio organizado y sistemático de la estructura, la política y los intereses sociales y humanos de la moderna organización”.

Según Drucker, el management es, por sobre todo, una práctica que, si bien utiliza o puede utilizar herramientas de la ciencia, no es aceptada como tal por aquella. Liga la actividad del directivo a la satisfacción de objetivos y necesidades de la empresa como esfuerzo humano e institución social.

El management trata, por otro lado, acerca de cómo lograr los objetivos organizacionales. En referencia a este punto, Henri Fayol (1841-1923), uno de los primeros autores de la disciplina, identificó las cinco funciones de la gestión:

- **Planificar**: Es la habilidad de mirar con antelación en el futuro, identificar las metas de la organización y desarrollar los medios para lograrlas.

*Es el proceso que permite construir un puente entre la situación actual (diagnóstico actual de la organización) y el futuro deseado (plan estratégico).*

- **Organizar**: Es la habilidad de asignar los recursos de la organización (por ejemplo, financieros, humanos, equipamiento, materiales) en forma eficiente para operar y lograr las metas de la compañía.
- **Coordinar**: Es integrar las diversas actividades de la organización en forma efectiva para lograr un todo coherente.
- **Dirigir**: Es la función que hace que las cosas pasen. Trata sobre influir en la gente y comunicarse con otros para transmitir motivación y guía para el logro de las metas organizacionales.
- **Controlar**: Apunta a regular las actividades dentro de una organización para adherir a un conjunto de estándares y hacer realidad los objetivos planeados.

El término **estrategia** como ya hemos mencionado ha sido utilizado de maneras tan diferentes que muchos ya no saben qué significa realmente.

---

<sup>77</sup> DRUCKER, P. El Concepto de Empresa. 2da Edición. New American Library, Nueva York, 1946.

Al igual que en muchos otros conceptos vinculados a diversas definiciones de Estrategia (aunque todas tienen en común la idea de dirección en el largo plazo).

La definición de Johnson, Scholes, es la siguiente:

*Estrategia es la dirección y alcance de una organización en el largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.*<sup>78</sup>

Para entender la organización y su estrategia, es necesario entender y conocer las dinámicas del sistema en el cual se desarrolla el negocio. La estrategia se vincula al futuro, que suele ser desconocido, y la empresa puede seguir varios caminos en sus respectivos entornos competitivos.

Como la creación de estrategia involucra gente y sobre todo a los dueños de las pymes, quienes vienen con estructura y pensamiento quizás un poco añejo la complejidad es aún más compleja, al considerar los propios motivos (explícitos o no) y las distintas visiones de cada ejecutivo.

En cuanto a la decisión sobre la estrategia a seguir, la gente involucrada está condicionada por sus experiencias pasadas y los supuestos que se dan por sentado (esto es, los paradigmas). Más adelante veremos como influyen los modelos mentales de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas en la forma de conducir sus negocios y a sus colaboradores y a la resistencia al cambio.

### **1.3. Importancia de la planificación estratégica**

Para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas claro está deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en los negocios.

Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización.

Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar.

La respuesta de la organización a estas posibilidades y desafíos estará inevitablemente afectada por sus propias características internas: su cultura, su estilo de liderazgo, su estructura, capacidades y recursos.

También es probable que la respuesta reciba una influencia del proceso de desarrollo seguido en el pasado, las decisiones clave que se hayan tomado y, por ejemplo, la cadena y sistema de valor que se hayan creado.

---

<sup>78</sup> GERRY, Johnson y SCHOLE, Kevan.: op. cit.

Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización.

Así, la estrategia es importante por una serie de razones:

- Las empresas necesitan entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
- Las empresas necesitan asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- Las empresas necesitan identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se puedan tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
- Los stakeholders (partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.
- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

A continuación describiremos algunas ventajas y desventajas que consideramos necesario destacar sobre la planificación estratégica.

### **1.3.1 Ventajas**

11. Plantea en el presente las posibilidades del futuro.
12. Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
13. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
14. Establece los objetivos y las rutas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
15. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

### **1.3.2 Desventajas**

7. Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, con los cuales no siempre cuenta la organización.
8. Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
9. Puede requerir cambios profundos en la estructura organizativa y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

### **1.4. La estrategia emergente**

Más allá de su atractivo las definiciones de estrategia basadas en la planeación han sido criticadas. Una de estas críticas fue la efectuada por Henry Mintzberg<sup>79</sup> quien dice que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal, como ya hemos visto más arriba.

Esto implica que ante la falta de un intento las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, siendo esta la respuesta emergente a circunstancias no previstas.

Este argumento consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que aquellas que se hayan intentado.

Todo esto no significa que la planificación estratégica no sea importante pero sin embargo las circunstancias del entorno pueden afectar a su correcta implementación.

## **CAPITULO II**

---

<sup>79</sup> Ibidem.

## **PLANIFICANDO EL FUTURO**

### **Un modelo tipo de Planificación Estratégica**

Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. Evaluar las capacidades internas y detectar las ventajas competitivas son requisitos esenciales.

En este capítulo, con el propósito de lograr mayor claridad y una mejor exposición metodológica, describiremos en cinco pasos que es un proceso tipo de planificación estratégica, modelo que debe ser desarrollado por los máximos responsables junto a todo el equipo directivo, y tiene por finalidad establecer consensos básicos vinculados con la empresa y su razón de ser.

#### **2.1. Modelo de Planificación Estratégica**

Desarrollaremos a continuación un modelo de planificación el cual se compone de diferentes pasos secuenciales, a saber:

- Selección de la misión, visión, objetivos y valores corporativos.
  
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
  
- El análisis operativo del ambiente interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades de la misma.
  
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan su debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
  
- La implementación de la estrategia.
  
- Control de desvíos y resultados.

##### **2.1.1. Misión, Visión, Objetivos y Valores del negocio**

Una empresa que gestiona estratégicamente es aquella que tiene muy claro su **Visión**, que significa lo que se propone ser, (su razón de ser); y su **Misión** que hace referencia a la forma en que lo logrará y sus **Valores**, que deben ser reconocidos y compartidos por todos sus integrantes.

Los **objetivos** son las metas que se fijan para el desarrollo de la empresa, deben ser medibles y tener un plazo de concreción. Es recomendable revisarlos anualmente para evaluar su cumplimiento y, si es preciso, redefinirlos.

Las empresas generalmente son más exitosas cuando logran un equipo unido y compenetrado, que pueda definir adecuadamente un plan estratégico basado en su misión, visión y objetivos y mantener sus valores fundamentales, creemos que todo esto es la clave del éxito.

¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos? ¿Hacia dónde vamos? Estas son algunas preguntas que los directivos necesitan formularse ocasionalmente para asegurarse de que ellos, y sus empresas de las que son responsables, mantengan los esfuerzos debidamente enfocados.

En su libro, *Seis sombreros para Pensar*, el experto en creatividad Edward de Bono sostiene: “el pensamiento es el recurso máximo del ser humano”<sup>80</sup>. Más adelante, completa: “el mayor enemigo del pensamiento es la complejidad”<sup>81</sup>.

Entonces, es inevitable que nos preguntemos: ¿cómo aprovechar este recurso en un mundo donde la complejidad es la norma, y donde las organizaciones enfrentan situaciones sobre las que no hay antecedentes?

Así como el pensamiento estratégico individual implica la aplicación del criterio personal fundamentado en la experiencia para determinar el curso de acción a seguir, en las organizaciones, el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Así, tiene como finalidad el adquirir una cierta disciplina mental, que permita enfrentar exitosamente los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, antes que suministrar una receta para un probable mañana único.

*El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información)”<sup>82</sup>.*

De esta forma, el pensamiento estratégico es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar el futuro, independientemente de si es alcanzable o no.

En esta etapa, es imprescindible lograr una comunicación ideológica entre quienes tienen a cargo la dirección de la organización, a fin de lograr una visión unificada y una concentración de mentes en pos de la imagen creada.

Una de las claves de este proceso es que la dirección logre que la Misión y los Valores sean compartidos por todos los integrantes de la organización. De lo contrario se pueden pagar costos muy altos.

Lo vemos todos los días: el caso del vendedor que promete cosas que el producto o servicio que vende, no brinda.

El hecho de no estar compenetrado con los fines de la empresa, hace que, lo que en principio es un éxito de venta, se convierte en un punto muy negativo por la insatisfacción del cliente y los efectos sobre la reputación de la empresa.

A continuación tomaremos de ejemplo una empresa reconocida de nuestra ciudad para interpretar estos conceptos:

En la definición de **Visión** de Grupo EMERGER (Emergencias y Atención Médica, Rosario), se puede leer: “Es nuestra convicción de conducirnos según nuestro código de ética no solamente es lo correcto, sino que además es el camino más adecuado hacia el éxito empresario.”

---

<sup>80</sup> DE BONO, Edgard. *Seis sombreros para pensar*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

<sup>81</sup> *Ibidem*.

<sup>82</sup> MORRISEY, George. *Pensamiento estratégico*. Edición Prentice Hall. México, 1996.

Por **Misión**, aparece la decisión de que a sus “clientes se los complazca con servicios con excelencia y contribuir al bienestar de su gente y comunidad”.

Entre los **Valores**, figuran: “Invertir en tecnología médica, informática y logística. Invertiremos permanentemente en la mejor y más nueva tecnología médica, informática y logística disponible en el mercado, para asegurar la mejor calidad de los servicios con los menores costos. Protegeremos como valioso activos, nuestro núcleo tecnológico”.

### **2.1.2. Análisis del ambiente externo**

En este punto, exponemos algunas herramientas de análisis para conocer el negocio de la empresa y las fuerzas del entorno que lo afectan, de cara a la formulación de una estrategia ganadora.

En el apartado anterior, se han expuesto los conceptos de misión y visión, a través de los cuales una organización define el negocio donde pretende participar y fija ciertas aspiraciones para el futuro.

Ahora bien, una vez que se han encontrado respuestas para estas preguntas fundamentales, los directivos deben obtener y analizar información de la compañía para avanzar hacia la formulación de una estrategia.

Sin un análisis fundado acerca de la situación de la industria y la empresa, es improbable que una organización pueda diseñar una estrategia efectiva.

Como escribió el estratega militar chino, Sun Tzu, 2.500 años atrás: *“Si conoces a los otros y te conoces a ti mismo, entonces no perderás en cien batallas; si no conoces a los otros pero te conoces a ti mismo, ganarás una y perderás una; si no conoces a los otros y no te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas”*<sup>83</sup>.

El entorno se constituye de todo aquello que rodea a una organización y afecta su desempeño. Aquí se incluyen agentes como los competidores, clientes o proveedores y factores, como el escenario macroeconómico o la legislación.

En general el entorno se puede dividir también en oportunidades, amenazas y eventos neutros. En esta sección, presentaremos algunos modelos para el análisis del entorno estratégico.

#### **2.1.2.1. El modelo PEST**

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan al entorno de negocios.

El modelo PEST (abreviatura de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.

---

<sup>83</sup> SUN, Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.



Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo PEST, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

#### Factores políticos:

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la empresa, cómo la industria se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de *lobby* por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

#### Factores económicos:

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, etc. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

#### Factores sociales:

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la distribución etárea, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos. Por ejemplo, una empresa que en 1950 arrojaba desperdicios de su planta al río, estaba teniendo un comportamiento poco ético. En la actualidad, ese mismo comportamiento implicaría violación a la ley.

#### Factores tecnológicos:

Son básicamente los cambios en la tecnología que afectan a la industria tanto en sus condiciones de fabricación como en su parte comercial y administrativa.

Si bien este modelo permite realizar un análisis ordenado del entorno, su generalidad no brinda demasiada guía para elaborar una estrategia.

La interpretación acerca de cómo afectará cada uno de los factores al desempeño de la compañía es muy amplia y dependiente de la persona que lo realice y del conocimiento que esa persona tenga acerca de la estrategia de la empresa, los factores del entorno y su probable impacto.

Por otro lado, los factores sociales y políticos involucrados en el modelo PEST a veces manifiestan comportamientos impredecibles, con una dinámica semejante a la de un resorte (acumulan tensiones hasta que saltan en un momento determinado). Esto resultó evidente en 2008, con la crisis del campo. Por lo tanto, estos factores deben monitorearse continuamente.

### **2.1.2.2. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*<sup>84</sup>.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, estas fuerzas son:

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

La posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores es una importante amenaza sobre la organización. La entrada de nuevos competidores significa que los clientes se repartirán entre un mayor número de jugadores. Esta amenaza dependerá de las barreras de entradas al sector, la facilidad con que otras empresas podrían ingresar al mercado.

#### *La rivalidad entre los competidores:*

A mayor nivel de competencia en un sector, menor será la rentabilidad promedio de las firmas que participan en él. Las guerras de precios, son una clara muestra de cómo la competencia puede dañar la rentabilidad.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

#### *Poder de negociación de los compradores:*

---

<sup>84</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda haber sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos:*

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Este análisis de las cinco fuerzas es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que puedan ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva.

El éxito de la estrategia competitiva depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar.

El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

### **2.1.5. Análisis del ambiente interno**

Hasta aquí, hemos presentado algunos modelos útiles para analizar el entorno externo del negocio. Pero, a la hora de definir una estrategia, una empresa también debe estudiar su ambiente interno: los recursos, capacidades, habilidades y limitaciones con los que cuenta para lograr sus objetivos.

A continuación, presentaremos algunos conceptos más utilizados para desarrollar esta clase de análisis.

#### **2.1.5.1. Habilidades distintivas, recursos y capacidades**

Una **habilidad distintiva** se refiere a la única fortaleza que le permite a una empresa lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

Una firma con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia, puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial.

Las habilidades distintivas de una organización surgen de dos fuentes complementarias: **recursos y capacidades**.

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía.

Éstos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how<sup>85</sup> de marketing o tecnológico).

Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser *únicos y valiosos*. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. Un recurso es valioso si en alguna forma ayuda a generar una fuerte demanda de los productos de la organización.

Las **capacidades** se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

En general, las capacidades de una firma son el producto de su estructura y sistemas de control organizacional. Estas especifican cómo y dónde se toman las decisiones en su interior, el tipo de comportamientos que retribuye y sus normas y valores culturales.

Es importante tener en cuenta que las capacidades son, por definición, intangibles. Éstas se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interacción, cooperación y toma de decisiones dentro del contexto de una organización.

---

<sup>85</sup> Know How: quiere decir que la empresa ha acumulado una gran experiencia en cómo realizar cierta tarea, lo que garantiza que ésta se llevará a cabo sin problemas.

Una empresa puede tener recursos únicos y valiosos, pero a menos que posea la capacidad de utilizar esos recursos en forma efectiva no podrá crear o sostener una habilidad distintiva.

La habilidad distintiva de una firma es más fuerte cuando posee recursos y valores únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

#### **2.1.4. Selección de Estrategia. Tipos de estrategias**

En el apartado anterior, se han presentado los primeros pasos del proceso de formación estratégica, como la definición del negocio, el análisis interno y externo de la empresa.

Con esta información en la mano, ahora debemos proceder a la planificación. Así, a continuación detallaremos cuáles son las distintas estrategias posibles y cómo elegir la más conveniente para la empresa.

Como hemos visto, la estrategia puede definirse como la forma de competir de una empresa, forma que debe proporcionarle una ventaja competitiva sostenible. O, dicho de manera clara y simple, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para algunos clientes.

Presentaremos en primer momento los diversos niveles estratégicos que existen en una compañía. Luego, trataremos el tema de la ventaja competitiva, presentando los conceptos de estrategias genéricas.

##### **2.1.4.1. Niveles de estrategias**

Dentro de lo estratégico encontramos diferentes niveles. Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas. Estos tres niveles estratégicos que existen en una empresa son:

##### **La estrategia corporativa**

Es la estrategia de más alto nivel. Las decisiones se relacionan con el tipo de negocios en el cual debería estar la empresa, el alcance de la diversidad del portafolio y como añadir valor a las distintas partes (las unidades de negocio<sup>86</sup>) de la organización.

---

<sup>86</sup> Unidades de negocios es aquella parte de la organización para la cual existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios distintos de otra unidad de negocios.

### La estrategia de negocio

La gran responsabilidad de la estrategia de negocio es obtener una ventaja competitiva para la empresa en el sector. Es decir, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, al menos para el suficiente número de clientes que permita la supervivencia de la compañía.

### La estrategia operativa

Las estrategias a nivel operativos son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos. Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

Una vez que se ha formulado la estrategia, es necesario implementarla. De nada servirá tener la mejor estrategia si luego queda archivada en un cajón y no se convierte en una realidad que oriente las acciones de la compañía.

#### **2.1.5. Implementación de la Estrategia**

Peter Drucker escribió: "Por una buena idea te pagaría cinco centavos. Por una buena implementación, te pagaría una fortuna".

En efecto, la estrategia más brillante será vana si queda guardada en un cajón y nunca llega a implementarse. Por eso, para que los planes se concreten y las cosas realmente sucedan, las organizaciones deben desarrollar una nueva competencia: *la ejecución*.

La implementación de la estrategia se ocupa de cómo traducir en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

El éxito de la implementación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

El éxito depende de la elección de una estrategia correcta y de su adecuada implementación. A través de la estrategia se aumenta el rendimiento y mejora la posibilidad de alcanzar el éxito.

#### **2.1.6. El ciclo de la retroalimentación. Control de desvíos y resultados.**

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos.

Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control.<sup>87</sup>

## **2.2. La Ventaja Competitiva y las Estrategias Genéricas**

Toda empresa que está en un sector tiene que tener una ventaja competitiva. No siempre sucede así pero hoy en día, no se puede sobrevivir sin ella.

En consecuencia tener y mantener (puesto que debe ser a largo plazo) una ventaja competitiva es una condición *sine qua non*. Esta es una de las grandes responsabilidades de la dirección de la empresa.

*La ventaja competitiva* tiene la dificultad añadida de no ser un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor.

Según el célebre modelo estratégico de Michael Porter, en su libro *Ventaja Competitiva*<sup>88</sup>, existen tres clases de estrategias entre las que podrá elegir el empresario:

### **2.2.1. Estrategia de diferenciación:**

Consiste en ofrecer al mercado productos o servicios únicos con marcada diferenciación. Es recomendable, sobre todo en las pequeñas empresas, desarrollar un

---

<sup>87</sup> El Tablero de Comando fue creado por los profesores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton. Es un modelo de gestión que pretende cubrir la brecha entre la planificación y la operación para superar las barreras a la ejecución.

<sup>88</sup> PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva*. Editorial REI. Argentina, 1995.

producto o servicio con características propias, diferentes y perceptivamente valoradas, para obtener un alto precio o una ventaja al momento de la elección.

### **2.2.2 .Estrategia de liderazgo en costos:**

Pretende ganar participación de mercado ofreciendo el precio más bajo a los clientes. Para implementar este tipo de estrategia es necesario tener conocimiento profundo de los proveedores y un poder de compra importante por volumen.

### **2.2.3. Estrategia de especialización:**

Consiste en concentrar el accionar de la empresa en un grupo específico de clientes, una línea de productos o una región geográfica.

## **2.3. La Decisión Estratégica**

Los días en que la gestión estratégica era un ejercicio relativamente fácil, con entornos bastante estables de cambios predecibles no volverán.

Hoy, enfrentamos tiempos de turbulencias, en los que las empresas se ven afectadas por muchas y muy cambiantes variables.

Tiempos en que la situación económica y financiera dan vuelcos imprevisibles, en que los clientes incrementan día a día sus exigencias y en que los competidores son cada día mejor (pues sobreviven los mejores).

En esta situación, el conocimiento de los conceptos estratégicos en este trabajo descritos es una condición *sine qua non* para decidir eficazmente.

Toda decisión estratégica tiene implícito un riesgo, entre otras razones, porque depende de aspectos del entorno, externos a la empresa y absolutamente imprevisibles. Si bien jamás se puede anular el riesgo, sí podemos reducirlo reflexionando estratégicamente.

Por eso las decisiones estratégicas se conciben como la búsqueda de un posicionamiento efectivo en relación con los competidores, con el fin de lograr ventajas en el mercado o respecto a los demás proveedores.

Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.

“En esencia, toda decisión consiste en pasar de las ideas a la acción y, en este tránsito, la estrategia busca darle intencionalidad a la acción, respondiendo a un



razonamiento coherente, inteligente y no a causas sin sentido. A tales efectos, relaciona entre sí a fines y medios a través de la racionalidad”<sup>89</sup>.

Este es el motivo por el que hemos elaborado este capítulo: ayuda a entender algunas de las piezas del complicado tema estratégico que hoy en día se ha de elaborar en toda organización y que está tan de moda dentro de las tantas herramientas que componen al management.

### **CAPITULO III**

#### **RASGOS TRADICIONALES DE LAS PYMES**

La experiencia de haber trabajado por más de diecinueve años en Pymes de la ciudad de Rosario podríamos caracterizarlas desde una mirada muy particular que ellas tienen, en general la toma de decisiones centradas en el dueño de la empresa; y aquellas que son empresas familiares, estudios determinan que el 90% de éstas comienzan en el seno de la familia como una idea de hacer negocios entre sus miembros, algunas logran subsistir y otras se quedan en el intento.

---

<sup>89</sup> Frischknecht, Federico y Alonso, Delamer, Lanzarini y Moya. “Estrategia, teoría y práctica”; Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires, 1998.

Otra característica que podemos notar es la falta de un plan estratégico o de un modelo de empresa que oriente a esta a cual es su objetivo y que se planifique en el largo plazo, motivo que nos inspiró a realizar esta obra.

Otro inconveniente que notamos es que la parte jerárquica está compuesta por hijos de sus dueños los cuales al ser tapados por las características dominantes de sus padres no son en general buenos ejecutivos, y por lo tanto no se comprometen demasiado con la empresa.

Además pudimos observar que no existe una comunicación fluida con el resto de la organización en cuanto a su personal. A estos dueños de Pymes se les hace bastante difícil delegar.

Otra cuestión bastante preocupante para estos empresarios Pymes es el descreimiento que tienen hacia nuestro gobierno nacional, la mayoría de éstos se sienten defraudados tanto por el sistema financiero, como impositivo, y hace que ante un panorama incierto, no planifiquen en el largo plazo. Por ejemplo que realicen inversiones.

En este capítulo vamos a estudiar y hacer referencia al origen y evolución de las Pymes, destacaremos cuales son sus debilidades y fortalezas y la problemática que hoy en día tienen que afrontar este tipo de empresas.

### **3.1. La Empresa**

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los elementos necesarios para formar una empresa son los Factores Productivos: capital, trabajo y recursos materiales

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de **utilidades**, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas.

Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

En **Administración** la empresa es el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común.

En concreto podemos resumir que una empresa son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente ese deseo de lucro, es lo que diferencia a una empresa de cualquier institución de la sociedad.

### **3.2. El ciclo de vida de las empresas**

Todas las empresas atraviesan un ciclo vital con diferentes estados de crecimiento y declinación. Los estadios de crecimiento comprenden:

*Infancia:* la empresa se lanza y lucha por sobrevivir. En la empresa, todos están dedicados a lograr que el producto salga puertas afuera.

*Adelante:* la empresa tiene una sólida base de clientes e ingresos suficientes como para cubrir los gastos y más. Fortalecida por este éxito temprano, crece con rapidez y empieza a buscar nuevas oportunidades.

*Adolescencia:* la empresa sigue creciendo, pero la ausencia de sistemas y procedimientos comienza a crear serios problemas internos y externos. En este momento, es necesario empezar a considerar cómo se hacen las cosas.

*Madurez:* en la cresta del ciclo, la empresa crece velozmente, es rentable y, además, cuenta con buenos sistemas y controles.

Las empresas enfrentan muchos obstáculos en el camino desde su nacimiento hasta convertirse en una empresa sólida en el mercado.

Sucede que muchas empresas pequeñas que están desarrollándose con buenas perspectivas, “fracasan al triunfar”, por motivos que van desde las dificultades financieras hasta las indefiniciones en el gerenciamiento y hasta por no contar con un plan estratégico que defina sus objetivos.

### **3.3 Origen y evolución de las Pymes**

Las empresas Pymes en Argentina tienen casi todas en común el origen que les dio vida: nacieron como empresas familiares. Se considera este rasgo similar a las Pymes de los países industrializados (por ejemplo Japón, Estados Unidos e Italia).

Estudios realizados calculan que la gran mayoría de las Pymes familiares desaparecen al poco tiempo de formarse, mientras que las que superan esta etapa tienen graves crisis de recambio generacional como de crecimiento.

La existencia de las Pymes data desde el comienzo mismo del capitalismo, y perduraron a través del tiempo como pilar de la economía.

Las Pymes constituyen un universo más que relevante en la economía nacional son:

- Las que más aportan al Producto Bruto Interno, representan el 40% del PBI,
- Son generados de la mayor fuente de empleo, ocupan aproximadamente el 60% del total de los trabajadores, y
- Permiten una dispersión del ingreso.<sup>90</sup>

### **3.4 La empresa familiar**

Las empresas familiares tienden a ser más rígidas, conservadoras y cerradas que otras Pymes. Temen dar información o compartir la propiedad y/o conducción con personas externas a la familia.

Tienen graves problemas al momento de la sucesión. La duración del negocio resulta más viable si éstas pueden sobrevivir al recambio del fundador, y contar con políticas de sucesión más flexibles.

Es común que un hijo sin demasiadas luces para el negocio quede al frente de la empresa. En otros casos, las pujas entre hermanos terminan con una empresa dividida. El liderazgo es centro de conflictos emocionales.

Por lo que es de suma importancia definir roles y liderazgos, tanto para la gestión de la familia como de la empresa. Definir qué papeles concretos se van a reservar los miembros de la familia en relación con la actividad empresarial y familiar.

Las empresas familiares tienen importantes ventajas. Contabilizan el profundo sentido de pertenencia que deriva en un fuerte compromiso con la empresa y la familia. Existe una gran dosis de confiabilidad y orgullo.

---

<sup>90</sup> Datos oficiales del INDEC

La fluida transmisión y propagación de saber y valores hace estable la cultura de la organización. Solo aquellas empresas familiares con valores y principios fuertemente arraigados están en condiciones de sentar las bases de su crecimiento y liderazgo futuro.

Además, muestran elasticidad respecto de los tiempos y el volumen de trabajo y hasta en el manejo del dinero.

El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva.

### **3.5 Características generales de la Pymes en Argentina**

La caracterización que se presentan a continuación tienen por objetivo presentar los rasgos que denotan una constatación en las Pymes de nuestro país.

Todas estas características, forman un modelo o patrón común a todo el universo, con el cual, las Pymes argentinas se identifican.

- Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial.
- En las Pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica. La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa o incompleta.
- Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades.
- La gestión empresarial de las Pymes es centralizada, con evidencias de predominio de las habilidades “sustentadas en la fabricación”.
- La toma de decisiones de las empresas Pymes argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas.
- Muy pocos casos, recurren al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores).

- Las Pymes muestran un alto grado de integración vertical y, por otra parte, no se orientan hacia un mayor nivel de especialización que redunde en mayores niveles de productividad.
- Las empresas Pymes orientan una parte significativa de su producción a atender demandas de su zona de influencia regional o local, siendo relativamente generalizado el hecho de que sus principales clientes se ubiquen en su propia área de localización.
- La mayoría de las Pymes carece de estrategias empresariales a mediano plazo. El grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo un número muy importante de Pymes tienen una escasa comprensión de esto.

Si bien, saben que hoy, es sumamente importante el proceso de internalización e inserción externa, las Pymes sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresario que aún continúa presente.

Un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno-organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito y poder así proyectar su inserción externa.

Las pymes son la columna vertebral de las economías nacionales. Aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso, y son la mayor dinamización de la economía.

### **3.6 Tipificación:**

Los países ajustan el corte de personal ocupado a su propia realidad. Para EEUU son Pymes los establecimientos con menos de 500 trabajadores. La UE establece la cota en 250 trabajadores. Brasil la fija en 500 trabajadores para la industria y 100 para el comercio y servicios.

En la práctica, las variables más usadas para la clasificación son el número de personas ocupadas por establecimiento y el monto bruto de facturación.

Hay algunos métodos más sofisticados que consideran el Patrimonio Neto, el Activo y combinaciones exóticas de diferentes parámetros.

Como ya hemos visto más arriba, en Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grande Empresas y Pymes a partir de tres elementos:

- personas ocupadas,
- ventas anuales y
- activos neto

Por su parte la Secretaría Pyme (órgano oficial que atiende al sector en la Argentina) dispuso de cinco categorías de empresa y utilizó la variable “ventas anuales (en pesos)” para clasificar:

- Agropecuarias,
- Industria,
- Comercio

- Servicios y
- Construcción.

**Cuadro N° 2:** Categorías de empresas de acuerdo con el personal ocupado, (Consideración General)

| CATEGORIA TAMAÑO | COMERCIO y SERVICIO     | INDUSTRIA               |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| Microempresa     | Hasta 3 personas        | Hasta 10 personas       |
| Pequeña empresa  | Entre 4 y 15 personas   | Entre 11 y 50 personas  |
| Mediana empresa  | Entre 16 y 100 personas | Entre 51 y 300 personas |

Fuente: Indec

### **9.7. Fortalezas y Debilidades de las Pymes**

Hay muchas coincidencias a la hora de determinar cuales son las fortalezas y debilidades que determinan a las Pymes, pasamos a detallar gran parte de este punto:

#### **9.7.1. Fortalezas**

Flexibilidad.  
 Pioneras.  
 Garantía de Progreso.  
 Provedora de bienes y servicios a las grandes empresas.  
 Innovadoras y creativas.  
 Equilibran la sociedad.  
 Importantes empleadores.  
 Sostén de la demanda.  
 Contribuyentes impositivos.  
 Evitan la concentración.  
 Permiten el equilibrio regional.  
 Dinamizan la economía .  
 Ayudan a la movilidad social.  
 Aportan a la productividad global.

#### **3.7.2. Debilidades**

Volatilidad.  
 Sensible a entornos negativos.  
 Desinformadas y no comunicadas.  
 Bajo volumen.  
 Retraso tecnológico.  
 Problemas de acceso al financiamiento.  
 Carencia de estrategia.  
 Dificultades de gestión.

Aislamiento.  
Baja productividad.  
Exceso de jerarquía y autoritarismos.  
Falta de comunicación interna.  
Crecimiento no planificado.

### **3.8. La problemática de las Pymes**

Cabe destacar que quienes estudiamos la problemática de las Pymes nos encontramos con un gran obstáculo y es la falta de información. El último censo económico en Argentina es del año 1994 que nos dice que las Pymes industriales son el 99% de los establecimientos, el 65% del empleo y el 50% de las ventas.

El entorno de una sociedad global basada en la información y el conocimiento y que funciona en red, no es particularmente fácil de sobrellevar para la gran mayoría de las Pymes.

Tradicionalmente las empresas no invertían en tecnología, porque los fundadores decidían según su experiencia. La resistencia a sumar tecnología también sucede en empresas familiares, donde hay diferencia de edad entre sus dirigentes.

Hoy en día invertir en tecnología implica adaptar la empresa a un mundo globalizado. Hacerlo o no puede ser la diferencia entre sobrevivir o perecer. Invertir en tecnología mejora su desempeño competitivo.

Según entrevista realizada a Tom Wise (discípulo de Peter Drucker y uno de los máximos especialistas en estrategias comerciales) en la que, él dice “el mayor inconveniente que tienen las Pymes es la falta de capital. Sin embargo, tienen la gran ventaja de la agilidad. Se toman decisiones y se implementan en una hora. En una empresa grande, por el tamaño y la complejidad de la estructura, se requiere una reunión de seis o siete personas durante horas sólo para tomar la decisión. Y esto no siempre se puede lograr”<sup>91</sup>

Si no son capaces de crear equipos, de delegar funciones, la empresa sólo crecerá al ritmo de quien dirija, que por muchas capacidades con las que cuente, siempre es limitado.

Por lo tanto, lo importante es que se prevea y planifique cómo gestionar de la mejor manera posible situaciones que pueden llegar y que, aunque hoy ni lo podamos imaginar, acaban estando encima de la mesa.

---

<sup>91</sup> Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Abril 2010. N° 84.



El mundo es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Las tendencias significativas están afectando los mercados, los consumidores, las industrias, las tecnologías, la geopolítica y otros elementos fundamentales de nuestro entorno.

Depende de nosotros cómo entendemos la información y las alternativas que nos rodean, cómo actuamos frente a lo que sabemos y lo que no sabemos, y cómo generamos opinión para forjar nuestro futuro.

A lo largo de este capítulo, hemos presentado las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares y no familiares en los mercados actuales y hemos expuesto algunas características de las Pymes.

Veamos a continuación, en el próximo capítulo algunas consideraciones finales para un crecimiento efectivo del negocio que preserve la armonía empresarial.

## **CAPITULO IV**

### **MIRAR MÁS ALLA DEL CORTO PLAZO**

#### 4.1 Ausencia de estrategia

La mayoría de las pymes no piensan en términos estratégicos. Improvisan, operan a ciegas, siguen la inercia y actúan en manada tras un negocio que se mostró rentable por algún momento.

En general las acciones se formulan por reacción, en el momento. También es difícil encontrar Pymes organizadas para anticipar el futuro, sacarle provecho o contrarrestar los riesgos.

La mayoría de las estrategias formales son defensivas y no son sostenibles en el largo plazo. Para que la empresa prospere, es necesario planificar su futuro. El poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la empresa.

Una estrategia poco clara o no apta llevará a la organización a su desaparición, en cambio, una estrategia adecuada, flexible y atendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro.

La ausencia de estrategia determina que una empresa no tenga una posición única y distintiva para enfrentar a la competencia, también aporta que “se suele pensar que la estrategia es sólo para las grandes empresas. Eso es una falacia total. La estrategia competitiva realmente es una necesidad para cualquier empresa, no importa su tamaño<sup>92</sup>.”

Las pequeñas y medianas empresas por lo general no tienen una estrategia, se dejan llevar por la bonanza del momento. Tienen puesta la cabeza en el banco, en los proveedores y en el pago de la quincena, definitivamente, no es la mejor forma de gestionar una empresa, este es un grave error, dado que en la actualidad el ambiente competitivo es cada más dinámico.

Los problemas de negocios son más complejos, hay una creciente en la evolución de la tecnología, los consumidores están más informados, son más selectos a la hora de elegir, los ciclos de vida de los productos son más cortos, por todas estas razones y muchas más es que proponemos y nos preocupa de sobremanera de que las Pymes diseñen un plan de empresa a largo plazo para que puedan ser eficientes en todas sus áreas y que puedan ser sustentables en el tiempo.

Proponemos mirar más allá del corto plazo, de la crisis, de las tareas de todos los días, es una de las claves para la toma de decisiones, de cara al futuro, y para lograr el afianzamiento del negocio.

---

<sup>92</sup> PRESTIPINO, Carlos A.: op. cit.

Es fundamental que el empresario tenga una visión de helicóptero y vea la situación a nivel macro. Esto implica gestionar estratégicamente: plantearse la Visión y la Misión empresariales; preguntarse adónde se quiere llegar; cómo se ve la empresa a cinco y diez años; y planificar.

La ausencia de una gestión estratégica implica renunciar a tener una razón de ser y un futuro como empresa. Pero, además, no gestionar de esta forma hace que, muchas veces, los empresarios culpen a la presión tributaria, a la globalización, entre otros, de su fracaso.

Nosotros creemos que toda organización que pretende desarrollarse exitosamente en el tiempo debe tener claro un proyecto en función del cual oriente estratégicamente sus acciones y alinear coherente y sinérgicamente a sus distintos integrantes y elementos.

#### **4.2. Incertidumbre**

La naturaleza esencialmente dialéctica de la estrategia es causa de su incertidumbre.

La incertidumbre hace que las decisiones estratégicas se deban tomar en cada momento, en base a la información estratégica disponible en ese instante y valen hasta que otros hechos nuevos no la desvirtúen.

La incertidumbre esta presente en la interrelación humana, no se sabe como van a actuar los mercados, ni cuando y cuanto van a accionar los competidores sobre un segmento, ni que reacción tendrán los canales de distribución, ni los consumidores.

Es simple especulación. Nadie puede saber la verdad, la forma en que se deben hacer las cosas en un negocio para ganar dinero. Son especulaciones, aproximaciones.

No se puede predecir el futuro. En este marco de incertidumbre lo racional consiste en entender el marco en donde se desarrolla el negocio, tener claro los objetivos, desarrollar caminos alternativos para acceder a ellos, elegir entre muchas alternativas viables y tener la suficiente libertad de acción para ejecutarlos.

A continuación detallamos algunos puntos que consideramos relevante para proponer porqué contar con un modelo estratégico.

#### **4.13. Beneficios de contar con un Modelo o Plan Estratégico**

Entre los beneficios que genera contar con Plan Estratégico, podemos mencionar: que mejora el desempeño de la organización; tiene un efecto estimulante en las personas; permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: como la asignación de recursos humanos, financieros, entre otros, e introduce una forma moderna de gestión.

Tener un conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos.

Requiere mayor participación, mejora la comunicación y coordinación entre los distintos rivales, mejora las habilidades de la administración, entre otras.

La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estas haciendo y donde vas a llegar.

La planificación estratégica da claridad sobre lo que queremos lograr y como lo vamos a conseguir. Para ello es importante definir nuestra estrategia.

#### **4.14. Definiendo una estrategia**

Muchas empresas carecen de una estrategia formal y siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron.

Cuentan con un buen producto y equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos, y esto permite la buena marcha del negocio. Intentar corregir algo cuando las cosas van bien suena hasta pretencioso.

Sin embargo, la experiencia advierte que los sectores están cambiando a gran velocidad, y si carecemos de una visión estratégica que enfoque el negocio, podemos súbitamente entrar en una espiral perdedora.

El proceso donde se desarrolla la estrategia es dinámico. Los competidores reaccionan, los consumidores cambian sus preferencias, el estado impone nuevas reglas de juego, el mercado ingresa en una crisis. Y pueden hacernos perder competitividad.

Frente a estos cambios, las empresas deben tener caminos alternativos y la posibilidad de concebir estrategias para lograr nuevos objetivos, lo que demandará recursos para llevarlas adelante.

#### **4.15. Rol del dueño-gerente-líder**

Las responsabilidades sobre cuestiones estratégicas son asumidas por la alta gerencia, en particular por el gerente general.

El rumbo de la empresa, la definición del negocio y su alcance, su posicionamiento, la organización de las tareas, el desarrollo de alianzas, la asignación de recursos, son definidas y administradas con el liderazgo del gerente general.

En los países en desarrollo, el gerente de una Pyme aplica gran parte de su tiempo a la operación diaria debido a la turbulencia en el entorno: inestabilidad política, cambios en la legislación, cotización del dólar, recesión, tarifas, inseguridad jurídica, entre otros, y esto produce una inercia a concentrarse en los problemas de corto plazo que finalmente atenta contra el mismo negocio.

Las continuas crisis aseguran un mayor trabajo administrativo porque es difícil firmar contratos, alianzas, acuerdos comerciales que promuevan estabilidad en las relaciones.

Por el contrario, un entorno de permanente crisis no favorece la relación de largo plazo. El gran desafío del empresario Pyme es equilibrar su agenda e introducir más tiempo y recursos para el desarrollo estratégico del negocio.

Cuando la empresa cuenta con un desarrollo estratégico, el equipo de trabajo necesita un líder que alinee al resto de los miembros con la misión y las metas de la empresa. Un equipo con un líder comprometido aumenta sus niveles de confianza y consenso y reduce los posibles conflictos.

El Gerente deberá obtener el apoyo del dueño de la Pyme. Tratar de implementar un plan sin su bendición, es la mejor estrategia para fracasar antes de empezar. Puede hacerse, pero tendrá que invertir gran parte de su tiempo.

#### **4.16. Los Modelos Mentales**

Para que el éxito de un proceso de profesionalización o para el desarrollo de un plan de concientización en los empresarios pymes, es fundamental que ellos tengan la convicción de querer llevarlo adelante e instrumentarlo.

Los modelos mentales o barreras mentales son aquellos supuestos que están arraigados en la cabeza de las personas, son todas aquellas barreras o supuestos que impiden cambios en las personas y en las empresas.

Relacionado a nuestro tema de estudio son las creencias que tienen los dueños por lo cual no implementen herramientas de gestión, o se resistan a producir cambios.

A continuación detallamos algunas barreras mentales que suelen presentarse en la mente del empresario Pyme:

- Si no hay ganas de cambiar no habrá cambios.
- Es frecuente que estas Pymes no tengan un plan estratégico, porque dejan llevar por el día a día, van adoptando decisiones sobre la marcha en función de las señales que van apareciendo.
- Todas las tareas son controladas y supervisadas por el dueño, por lo que se ocupa más de tareas operativas que de un rol estratégico.
- Los empresarios creen que nadie hace las cosas mejores que ellos, por lo que es importante poder contar con un equipo eficiente de trabajo.
- Piensan que contratar un consultor externo en estrategias y/o planificación o implementar un plan de acción resulta costoso y no tiene gran importancia.

Si los empresarios Pymes persisten en mantener los mismos comportamientos que hace años atrás, lamentablemente verán como sus empresas disminuirán su rentabilidad, o perderán clientes y hasta corren riesgos de desaparecer.

Para ellos es una paradoja cambiar el pensamiento, ellos creen que lo que le sirvió en el pasado para hacer exitosa a su empresa le va a servir en el futuro.

Deben comprender que el modo de pensar que le permitió llegar al éxito en el pasado o al menos que le hizo posible llegar a la posición en la cual se encuentra hoy en día, no lo llevará al éxito en el futuro y que para ello lo primero que debe cambiar es su manera de pensar, su modelo mental de la empresa y de cómo encarar el negocio.

#### **4.17. Cambio de Paradigma**

Los empresarios deben dejar de pensar en la supervivencia y deben comenzar a tener una mirada más dirigida a la creación de valor, a alinear a la empresa y a todo su personal a sus objetivos a mediano y largo plazo.

El contexto empresarial y el dinámico universo de los negocios de nuestros días nos dicen que para continuar con la empresa y con un crecimiento y rentabilidad, hay que introducir cambios en el modo de conducir y gestionar el negocio de la empresa.

Y ese cambio implica profesionalizar, queremos aclarar que profesionalizar no significa que hay que contratar profesionales para todas las áreas de nuestra empresa. Sino que la empresa desarrolle un Plan de Empresa, que desarrolle un modelo formal, escrito, de cómo hacer las cosas, armado conjuntamente con un equipo de colaboradores que ejecuten el plan de acción.

Siempre con la convicción de que es necesario producir cambios para ser más competitivos y lograr sustentabilidad en el tiempo.

Las variaciones del entorno está llevando a que las empresas se orienten a profesionalizar todas sus actividades. Por ello, proponemos más adelante un Modelo de Concientización o Educación para pequeños empresarios de la ciudad de Rosario.

## **CAPITULO V ANALISIS DE APLICACIÓN ESTRATEGICA EN EMPRESAS PYMES DE LA CIUDAD DE ROSARIO**

El análisis de la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de aplicación de esta herramienta en las Pymes de la ciudad de Rosario fue el principal objeto de estudio del presente trabajo.

A continuación se presenta el trabajo de campo empírico llevado a cabo con el fin de verificar el adecuado uso de la Planificación Estratégica a largo plazo. En este capítulo vamos a contar las vivencias y a redactar las experiencias obtenidas al entrevistar a cada dueño de las empresas elegidas.

En todas las empresas consultadas fuimos atendidos por sus dueños, y en su lugar de trabajo, estuvimos charlando con cada uno de ellos por más de 45 minutos, en un ambiente muy cordial y amable. Nos recibieron en sus oficinas y en horario de trabajo.

Queremos resaltar que cada uno de ellos, son empresarios y/o comerciantes exitosos de distintos rubros, y en continuo crecimiento. En algunos casos.

Como se puede observar en el Cuadro N° 3, estas empresas van desde los 15 años en la actividad hasta los 58 años, para esta última muestra la solidez de su trayectoria y también una marca registrada, cada uno de ellos, tienen para llamarlo de alguna manera marca propia, son logos reconocidos por toda la ciudad de Rosario y alrededores.

En su mayoría, son todas empresas familiares dirigidas por sus dueños y acompañada por sus hijos, solo en una de estas empresas, no acompaña al director, ningún integrante de su familia.

Todas ellas están bajo la categoría de Pequeñas y Medianas empresas, (Pymes), según la cantidad de personal ocupado, como hemos visto en el Cuadro N° 2.

A continuación contaremos de forma global las consideraciones más importantes a rescatar para nuestro problema de investigación formulado. Los resultados obtenidos de las entrevistas se describen en el Cuadro N° 3.

Comenzaremos describiendo que solo algunas de ellas realizan capacitación al personal, pudimos ver una diferencia entre aquellas empresas que invierten en capacitación al personal, y aquellas en donde la capacitación la hace el proveedor más importante del negocio, y en este caso el empresario se compromete en involucrar a su personal.

En lo referente a la toma de decisiones, tanto las decisiones importantes como las decisiones diarias son tomadas en su mayoría por el dueño de la empresa, algunos de ellos se reúnen seguido con los jefes de varios sectores y sus hijos en aquellas empresas en las que estos forman parte del directorio. Nos dicen también, que tratan de que las decisiones del día a día puedan ser tomadas por el personal a cargo del sector.

Hubo varios de ellos en demostrar cierta humildad al decir que están abiertos a nuevas propuestas e ideas y a que “todos los días se aprende algo nuevo”, que “siempre hay algo nuevo que aprender”.

Uno de ellos rescató al capital humano, nos dijo: “para nosotros está Primero el capital, luego la visión y luego los recursos humanos, sin los empleados no somos nada, y lo mismo le transmito a mis hijos, lo valioso de cuidar a la gente”.

En lo concerniente a la competencia, esta pregunta ha resultado ser bastante particular para cada una de estas empresas, dado que hay por ejemplo dos de ellos, que consideran ser los únicos en ofrecer un producto y servicio como el de ellos, por ejemplo es el caso de El Emporio de la Zapatilla, donde el dueño nos dice que no hay un negocio que ofrezca un bien de segunda necesidad como el calzado, donde ofrezca también atención personalizada, espejo, asientos, buen precio y todo en un solo negocio, no como se ve en los supermercados o la tienda Falabella, donde el calzado es un complemento. En su mayoría todas estas empresas están atentas a las acciones del competidor, sobre todo en la empresa Guerrero, para ellos sí este es un tema de suma importancia, ellos dicen, “sino reaccionas te quedas afuera”.

Cuando preguntamos que opinaban de los consultores externos, haciendo referencia a consultores que analizan o relevan la empresa, para mejorar alguna tarea o proceso. Queremos decir que cada uno de ellos cuenta con asesores legales y contadores. Dos de ellos fueron muy duro, uno dijo “no sirven para nada, me vienen a pedir mi reloj para decirme la hora”, y otro de ellos dijo “estorban, y encima mandan a pasantes”. Otros no lo consideran necesario. Y en el caso por ejemplo de Elite Seguridad Bancaria, queremos resaltar la acción de contratar a una periodista, para el área de comunicación.

En cuanto a la visión que ellos tienen de sus propios negocios, a pesar que no está escrito de manera formal, pero en todo ellos hay ansias de crecimiento, de mejorar, de abrir nuevas sucursales, de delegar más funciones en sus hijos, de ir retirándose de a poco de las tareas y decisiones del día a día.

Hubo un consenso en casi todos ellos de utilización de una de las herramientas de gestión financiera más conocida, el cash flow<sup>93</sup>, esta herramienta de análisis financiero sobre el capital de trabajo, que permiten prever los tiempos promedios de cobro y pagos, y los otros utilizan planillas en Excel para conocer sus ventas y compras.

En su mayoría ellos planifican a no más de seis meses, dos de ellos al tener productos bien diferenciados por temporada invierno/verano, por ejemplo: en verano compran y hacen números para el invierno y en invierno se preparan para el verano.

La planificación a largo plazo en casi todas estas empresas de acuerdo a lo estudiado por nosotros es ineficiente o inexistente. Se trabaja más sobre lo urgente, en el día a día y a no más de seis meses.

Todos han hecho referencia al gobierno, a como manejan las decisiones nuestros dirigentes, ellos dicen que cambian las reglas de juegos de un día para otro, en varios casos, por ejemplo, en el momento de convertibilidad del peso argentino, dos de estas empresas estaban endeudadas a un dólar de uno a uno, y ante esta crisis, su deuda se triplicó.

Uno de ellos manifiesta, como planificar a largo plazo, si el primero en actuar en el día a día es el Gobierno, su estilo de conducción es pensar en el muy corto plazo, acomodándose a las circunstancias, y beneficios propios.

---

<sup>93</sup> Cash Flow: se entiende por flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.





**Cuadro N° 3:** Análisis de las respuestas obtenidas de las distintas empresas consultadas.

| Tópicos / Empresas                               | Distribuidora Tyna | Accesaniga Sanitarios                                                        | Grupo Guerrero S.A.                                                                               | Wings Indumentaria Femenina                                                    | Librerías Tomy                                                                             | Elite Seguridad Bancaria                    | El Emporio de la Zapatilla                                                            |
|--------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cantidad de años en la actividad</b>          | 15                 | 58                                                                           | 32                                                                                                | 14                                                                             | 51                                                                                         | 30                                          | 28                                                                                    |
| <b>Cantidad de empleados</b>                     | 70                 | 75                                                                           | 300                                                                                               | 43                                                                             | 102                                                                                        | 12                                          | 22                                                                                    |
| <b>Capacitación al Personal</b>                  | NO                 | Sí indirecta. Por ej. Johnson y Johnson la realiza                           | Sí constantemente, sobre todo en el área técnica                                                  | NO                                                                             | Sí, pero no la necesaria                                                                   | Permanent emente en cuanto a la informática | NO, no es necesaria por el tipo de negocio que es.                                    |
| <b>Nivel Decisorio</b>                           | Todo en el dueño   | Todo en el dueño                                                             | Entre dueño, hijos y gerentes de las áreas de compras, financiera y ventas                        | Todo en el dueño                                                               | Entre dueño, hijos y gerente financiero y gerente de ventas corporativas                   | Entre el directorio. Se reúnen seguido.     | Todo en el dueño, aunque no le cuesta delegar.                                        |
| <b>Competencia. Reacción ante la competencia</b> | No me preocupa.    | Estoy espalda con espalda. Pero no bajo los precios ante cambios de parte de | Permanentemente realizando acciones de acuerdo a la propia empresa y sobre todo a la competencia. | Creo que más la competencia mira lo que hacemos nosotros. Pero sí me preocupa. | No me vuelvo loco, y no bajamos los precios. Estamos seguros de lo que nosotros brindamos. | Prácticam ente no tienen.                   | Considera que no tiene. Es el único que ofrece un comercio solo de calzado económico. |

|                                                          |                                                         |                                                                                   |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          |                                                         | ellos.                                                                            |                                                                                                                    |                                                                                |                                                                                                         |                                                          |                                                                                                                                      |
| <b>Consulta Asesores Externos?</b>                       | NO                                                      | Son todos verseros. Me vienen a pedir el reloj mio para decirme la hora.          | Estorban. Generalmente mandan gente joven, que preguntan todo para luego ir y transmitirlos.                       | NO                                                                             | Sí, actualmente contratamos a uno para que nos diseñe el área de ventas corporativas.                   | Sí, pero solo para consultarlo por algo muy específico.  | NO, nunca le fue necesario.                                                                                                          |
| <b>Visión para el 2015</b>                               | Continuar atendiendo de la mejor manera a sus clientes. | No sabe lo que va a pasar.                                                        | Incierta. Pero calcula que se van a vender más motos. Porque en auto ya no se puede transitar.                     | Proyectan poder abrir un outlet y locales en otras localidades como Fisherton. | Esperamos profesionalizarnos y trasladarnos también a la zona de Buenos Aires para ventas corporativas. | Seguir creciendo y captando nuevos clientes.             | Difícil imaginarse. Pero espera que algún integrante de su familia, quiera continuar con el negocio.                                 |
| <b>Flexibilidad de la empresa</b>                        | Hay que cambiar permanentemente.                        | No tanto, aunque hay que estar permanentemente actualizado y produciendo cambios. | Siempre estamos mejorando algún proceso. Hace poco terminaron de diseñar un sistema de gestión que salió carísimo. | Tratamos de ser la más flexible posible.                                       | Sí tratan de ser lo más flexible posible. Y al querer profesionalizarse somos flexibles.                | Trato de darle a los técnicos cierta libertad de acción. | Cuesta, uno viene haciendo las cosas de tal forma, que es difícil cambiar, aunque reconoce que todos los días se aprende algo nuevo. |
| <b>Formulación de un Plan Estratégico Formal-Escrito</b> | No tienen.                                              | Utilizan el Cash Flow                                                             | Utilizan Cash Flow                                                                                                 | No tienen.                                                                     | No tienen.                                                                                              | Utilizan Cash Flow.                                      | Utilizan presupuestos de compras y proyecciones de ventas.                                                                           |

**Fuente:** datos propios, basados en la información recopilada mediante las entrevistas llevadas a cabo en cada una de las empresas analizadas.

## **CONCLUSION**

A través de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Rosario antes mencionadas, ha sido posible evidenciar la carencia de elaboración de planes estratégicos formales que determinen el direccionamiento de la empresa a largo plazo.

Se pudo constatar la existencia de una orientación de las empresas hacia el corto plazo (como mucho seis meses), donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos y en el día a día, producto de la experiencia de los dueños, y no en análisis formales basados en investigaciones de mercado.

Por medio del abordaje bibliográfico y periodístico y de los análisis testimoniales obtenidos a través de las entrevistas llevadas a cabo, podemos concluir y afirmar que, en su mayoría las Pymes analizadas y las Pymes en su mayoría, no planifican en el largo plazo, ya que coinciden casi todos los empresarios consultados, que es muy difícil hacerlo en un país tan cambiante e inestable como el nuestro, donde las reglas de juego no están claras, y donde el gobierno se encarga de cambiarlas de un día para otro.

Ante la incertidumbre de no saber que es lo que va a pasar mañana, pasado o dentro de un tiempo, justamente por las medidas tomadas por el gobierno nacional, tan imprevisibles, hace que algunos pequeños empresarios de la ciudad de Rosario no planifiquen a largo plazo, o que no se animen a correr riesgos, que luego no puedan cumplir.

Pensamos que si el Gobierno podría mejorar las políticas de largo plazo, forjarían una nación más previsible y coherente. Entonces de esta manera el país se pondría en marcha pensando en el futuro.

Si bien es cierto que pudimos llegar a la conclusión que los dueños entrevistados en su mayoría, afirman no elaborar planes estratégicos formales a largo plazo, lo cual reitera la aseveración previamente realizada en este trabajo.

Queremos rescatar que todas las empresas entrevistadas, sus dueños, en sus cabezas saben que es lo que quieren lograr, saben cuales son sus objetivos, están medianamente informados y abiertos al cambio. Demostraron mucha habilidad y conocimiento de sus negocios, de su personal y su competencia. Sus ideas y planes forman parte de ello mismos, y al manejarse en el día a día van evaluando que hacer en el momento justo.

Retomando la hipótesis planteada, podemos sostener que de todas las variables establecidas como posibles causas de la ausencia de planificación estratégica a largo plazo, la preponderante, la más fuerte, la que podemos validar con mayor peso es a la que alude a la falta de conciencia social respecto del largo plazo, queda demostrado que la inestabilidad de nuestro país, hace que los empresarios pymes no se animen a tomar medidas ni a trazar planes a largo plazo, dado que el primero en actuar en el día a día es el gobierno.

La siguiente variable de más peso es la referente a ausencia de mandos gerenciales, todas las empresas entrevistadas están dirigidas y controladas por sus dueños, delegan muy poco en sus colaboradores. Hasta alguno de ellos nunca han consultado a un asesor externo y otros no tuvieron una buena experiencia con este tipo de servicios profesionales, por lo cual no volverían a solicitarlo.

Y la de menor peso es el desconocimiento, si bien no conocen en profundidad y a nivel técnico que es la planificación estratégica, si saben que de que se está hablando. De todos los dueños consultados, solo uno de ellos es profesional, el resto carece de profesionalismo y formación académica.

Para la muestra evaluada ha demostrado importancia en las cuestiones financieras, en casi todas estas empresas, la planificación financiera a mediano plazo se lleva a cabo mediante la herramienta de gestión cash flow, o planillas en Excel, que permiten conocer la diferencia entre las entradas y salidas de dinero.

## **PROPUESTA**

### **LA EMPRESA CON FUTURO.**

A través de este trabajo, queremos aportar un Plan de Empresa con Futuro, que está dirigido a aquellos pequeños empresarios que se les hace difícil muchas veces entender el lenguaje técnico de los contadores y consultores externos.

Queremos llegar a ellos desde un lenguaje sencillo y práctico para que puedan comenzar quizás por lo básico que es asimilar la “NUEVA CULTURA DEL MANAGEMENT”.

Consideramos necesarios que el plan sea claro y sencillo para el entendimiento del pequeño empresario, con un gran compromiso y esfuerzo por parte de todos los integrantes de la empresa.

Sabemos que la Planificación Estratégica no es una tarea más, es la principal de las tareas de gestión, necesaria para proyectar la organización hacia el futuro.

Una empresa está profesionalizada cuando posee un proceso interno que le permita adaptarse permanentemente a un Plan de negocios sustentable en el tiempo.

Para ello proponemos seguir los siguientes pasos:

17. Reflexión. Diagnosticar la situación actual de la empresa. Aceptar que la empresa necesita profesionalizarse. Erradicar viejas costumbres. Romper con las barreras mentales. Dejar de pensar en la supervivencia y tener una mirada más dirigida a la creación de valor.

18. Reconocimiento de la empresa. Reorganizar la empresa, saber qué tipo de estructura tiene y cuántos niveles debería tener. Seleccionar un equipo capaz y debidamente motivado al cambio, formulando procedimientos que todos los integrantes deban respetar y conocer.
19. Determinar objetivos y estrategias. Crear la misión y visión. Para sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer y establecer fundamentalmente una “visión” con una dirección y una organización competente y comprometida.
20. Desarrollar la Ventaja Competitiva, conocer que tiene la empresa que lo diferencia de su competencia. Para que la organización sea más competitiva debe obtener un alto nivel de eficiencia y productividad en toda su empresa y ser sustentable en el tiempo.
21. Atender y controlar la marcha de la operación, compartiendo la responsabilidad con otros, para que el propietario esté más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial. Comunicación clara, permanente y coherente. Transmitir el para qué el cambio, para que se alinee detrás de los nuevos objetivos de la empresa.
22. Comprometerse con la Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSE) . Nos referimos a implementar planes pero internos, que también van a producir una altísima tasa de retorno, lo cual se va a ver reflejado en un mayor compromiso y productividad laboral, aspecto que se termina traduciendo en mejores resultado en la empresa.
23. Redactar el plan Organizar una base de conocimientos, mediante documentación escrita que esté accesible, con esto se logra que no haya que inventar la rueda a cada momento. Tiene que mantenerse actualizado mediante el análisis del contexto, la competencia y los consumidores.
24. Ejecutar y supervisar el plan. Para ejecutar la estrategia en forma exitosa, necesitamos contar con un patrón integrado de comportamiento y saber manejar con criterio el crecimiento de la empresa. Y teniendo los resultados, podemos evaluar lo actuado y volver a revisar cada punto del plan para realizar los cambios apropiados.

Debemos tener en cuenta que la formación del plan es un proceso deliberado de pensamiento consciente, que la responsabilidad de la ejecución y el

control es del Gerente y no se delega. La estrategia debe ser explícita y concreta y debe implementarse una vez formulada por completo. Y la evaluación de resultados es la que nos permitirá realizar los ajustes de dirección necesarios para una estrategia exitosa.

La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir - y hasta alentar - la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. La planeación a largo plazo traza su viaje para el éxito futuro.

Es importante porque lo mantiene concentrado tanto en el futuro como en el presente y refuerza los principios adoptados en su misión, visión y estrategia. Apoya la comunicación. Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva. Y ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.

Sabemos que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen un mejor desempeño que aquellas que no la utilizan.

***LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PROMUEVE EL PENSAMIENTO A FUTURO***, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño.

Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobretodo en las pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales.

En este sentido, podemos advertir que la planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada.

## **RECOMENDACIÓN FINAL**

*Al finalizar este breve resumen de la metodología de elaboración de un plan estratégico es preciso reiterar que, mientras la clave para su correcta formulación se sintetiza en la frase “**mirar hacia adelante y razonar hacia atrás**”; el principio fundamental de una implementación exitosa es la concentración de las fuerzas en unos muy pocos objetivos prioritarios. Según Moses Thompson, uno de los arquitectos de la planificación participativa, la ejecución exitosa de planes, programas, proyectos y acciones en general radica en dos simples pero fundamentales principios:*

### **“Objetivos claros y compromisos fuertes”**

*Esta es una verdad general, aplicable a todos los ámbitos de la actividad humana. En palabras del más grande estratega militar de la historia, Karl von Clausewitz, la clave reside en mantener las fuerzas concentradas en el punto decisivo.*

**¡MUCHAS GRACIAS!**

**Por haber dedicado tiempo a la lectura de estas páginas y HASTA SIEMPRE.**



# ANEXO

## ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. Cuál es el promedio de edad de sus empleados (cuantos entre 20 y 30, entre 30 y 40, cuantos entre 40 y 50) y que cantidad tiene, más o menos de 50. Se renuevan periódicamente, cuál es el perfil de su personal, prioriza experiencia o la empresa exige cierto nivel de formación? Acostumbra su empresa a realizar capacitación para su personal, en que áreas?

¿En donde se encuentra el nivel decisorio? ¿Quienes son los que toman las decisiones en su empresa? Que nivel de formación tienen?

Cómo está posicionado frente a su competencia? Considera que se diferencia de este, le interesa las acciones de sus competidores?

2.¿La empresa cuenta con un Plan o Modelo Estratégico o Proyecto Global a seguir/controlar/corregir? Diseña planes anuales o a más largo plazo? Desarrolla estrategias a largo plazo y las ejecuta, las comunica al resto de la empresa? Plantea lineamientos, objetivos a largo plazo. Tiene un plan de trabajo formal o informal?

3.¿Además de contar con el asesoramiento de su Contador y Abogado, “Asesores en Comercio Internacional (depende de la empresa)” alguna vez contrató a un consultor externo, para que le analizara la empresa, por ejemplo: para el área de MKT, RRHH o para el área financiera? Que piensa Ud. de un consultor que hoy están tan de moda y que sirven para el ordenamiento de la empresa. Que piensa Ud. de este tipo de servicios?

4.¿La empresa tiene una visión de donde quiere llegar en los años venideros? Tiene una visión para el 2015? El concepto de visión lo tiene en cuenta, se proyecta a futuro, o se queda en el CP?

5.¿Se escucha de muchos empresarios la frase “Así siempre nos fue bien, ¿Por qué cambiar? Cuan flexible/resistente es la empresa al cambio de tecnologías o de formas de hacer las tareas, o de delegar la toma de decisiones, o asuntos de importancia a expertos profesionales?

## EMPRESAS ENTREVISTADAS



Distribuidora **Tyna** es una empresa con una trayectoria de más de 15 años en la distribución de galletitas y golosinas. Representante de más de 120 marcas en todo el país. Ofrece un servicio de basado en la atención eficaz y la rápida entrega. Ofrece también el servicio de la compra a través de un 0800.



**Accesaniga** Sanitarios es una empresa que desde 1952 ofrece diseño, calidad y tecnología de avanzada en pisos, revestimientos, sanitarios y grifería. Cuenta con una gran variedad de productos de alta calidad y primeras marcas con una atención personalizada y asesoramiento profesional.



**Wings**, es una marca de indumentaria femenina pensada en la mujer actual, joven y moderna imponiendo tendencia con sus diseños exclusivos y colores de temporada. Cuenta con un showroom para la venta mayorista, 5 locales en la ciudad de Rosario y varias franquicias en distintos lugares del país.



**Elite Seguridad Bancaria** es una organización altamente especializada, disponen de las más modernas tecnologías y los mejores servicios, atendiendo con celeridad y eficiencias las demandas específicas de cada sector. Cuentan con 35 años de trayectoria. Líder regional en el área de alarmas y circuito cerrado de televisión.



**Grupo Guerrero S.A.** inicia sus actividades en el año 1978, junto con la distribución y comercialización de productos HONDA: motocicletas, autos, productos de fuerza, repuestos y accesorios. Durante todo este tiempo el grupo ha ido creciendo con esfuerzo y trabajo. Y mantiene una relación comercial con Honda durante 20 años.



**Tio Tom**, fue fundada en el año 1959, y el crecimiento desde entonces ha sido constante. Su actividad abarca a nivel mayorista y minorista los rubros: librería, juguetería, papelería escolar y comercial. Siendo líder es su comercialización y distribución mayorista.



**El Emporio de la Zapatilla**, es un negocio al público minorista de zapatillas y calzados, ofreciendo una atención personalizada y respondiendo a cualquier consulta. Hace 28 años que está en actividad en sus cuatros locales en distintos puntos de la ciudad de Rosario.

## BIBLIOGRAFIA

### **LIBROS GENERALES**

- ANDREWS, Kenneth. El Concepto de estrategia en la empresa. Editorial Universidad de Navarra, 1977.
- ANSOFF, Igor. La Estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, 1976.
- CHANDLER, Alfred Jr.. Strategy and structure. Mit Press. Cambridge, 1992.
- DE BONO, Edgard. Seis sombreros para pensar. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- DEI, H. Daniel. La tesis. Cómo orientarse en su elaboración. Editorial Prometeo Libros, 2006.
- DIXIT, Avinash y NALEBUFF Barry. Pensar Estratégicamente. Editor Antoni Bosch. Barcelona, 1991.
- DRUCKER, Peter. El Concepto de Empresa. 2da Edición. New American Library, Nueva York, 1946.
- GERRY, Johnson y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001.
- HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTKIA Eduardo. Administración y Estrategia. Editorial Macchi. Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.
- HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial Mcgraw-Hill, Colombia, 1997.
- MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial Buenos Aires. El Ateneo, 2004.
- MORRISEY, George. Pensamiento estratégico. Prentice Hall. México, 1996
- NEUMAN, John Von y MORGENSTERN Oskar. Teoría de los Juegos y Comportamientos Económico. 1944
- PORTER, Michael. Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto S.A., 1999

- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Editorial REI. Argentina, 1995.
- PRESTIPINO, Carlos Dr. El “A, B, C y Z” de la competitividad. Editorial Kela. Rosario, 2007.
- SABINO, Carlos A. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Editorial Lumen/Hvmanitas, 1998.
- SCAVONE, Graciela María. Cómo se escribe una tesis. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2006.
- SENGER, Peter. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Buenos Aires, 2009.
- SUN, Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.

### **REVITAS – PUBLICACIONES y ARTICULOS ESPECIALIZADOS**

- Revistas Pymes. Clarín. Año 2008/2009/2010. Varios números.

- Diario Management Herald. Buenos Aires Herald, Marzo 2008, Año VI. Número 68.
- LECOUNA, María Laura y TERRAGNO, Daniela. Guía Total para Emprendedores, Tu Negocio Propio en tres pasos. El Proyecto – 1ª ed. – Buenos Aires, 2007. Clarín pymes.
- Máster en Negocios: estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009, 144p.
- Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Enero/Febrero 2010, Año IX, Número 83.
- Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Marzo/Abril 2010, Año IX, Número 84.

### **PAGINAS WEB**

- Asociación Empresaria de Rosario. Disponible en <http://www.aer.org.ar>
- Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina. Disponible en <http://www.apyme.com.ar>
- Diario Clarín. Disponible en <http://www.clarín.com.ar>
- Diario La Nación. Disponible en <http://www.lanación.com.ar>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Disponible en <http://www.indec.mecon.ar>
- Fundación Observatorio Pyme. Disponible en <http://www.observatoriopyme.gov.ar>
- Negocios. Resumen diario. Disponible en <http://www.negocios.com.ar>
- Punto Biz. Información de Negocios. Disponible en <http://www.puntobiz.com.ar>
- Revista Gestión-15 años. Disponible en [http://ar.hsmglobal/contenidos/gestión\\_edición.html](http://ar.hsmglobal/contenidos/gestión_edición.html)
- Revista ON 24. Disponible en <http://www.on24.com.ar>
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Disponible en <http://www.sepyme.gov.ar>

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS GENERALES**

- ANDREWS, Kenneth. El Concepto de estrategia en la empresa. Editorial Universidad de Navarra, 1977.
- ANSOFF, Igor. La Estrategia de la empresa. Universidad de Navarra, 1976.
- CHANDLER, Alfred Jr.. Strategy and structure. Mit Press. Cambridge, 1992.
- DE BONO, Edgard. Seis sombreros para pensar. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- DEI, H. Daniel. La tesis. Cómo orientarse en su elaboración. Editorial Prometeo Libros, 2006.
- DIXIT, Avinash y NALEBUFF Barry. Pensar Estratégicamente. Editor Antoni Bosch. Barcelona, 1991.
- DRUCKER, Peter. El Concepto de Empresa. 2da Edición. New American Library, Nueva York, 1946.



- GERRY, Johnson y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001.
- HERMIDA, Jorge; SERRA Roberto y KASTKIA Eduardo. Administración y Estrategia. Editorial Macchi. Grupo Editor. Buenos Aires, 1997.
- HILL, Charles W y JONES, Gareth R. Administración Estratégica. Un enfoque Integral. Editorial Mcgraw-Hill, Colombia, 1997.
- MINTZBERG, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial Buenos Aires. El Ateneo, 2004.
- MORRISEY, George. Pensamiento estratégico. Prentice Hall. México, 1996
- NEUMAN, John Von y MORGENSTERN Oskar. Teoría de los Juegos y Comportamientos Económico. 1944
- PORTER, Michael. Ser competitivos, nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto S.A., 1999
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México DF, 1989.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Editorial REI. Argentina, 1995.
- PRESTIPINO, Carlos Dr. El "A, B, C y Z" de la competitividad. Editorial Kela. Rosario, 2007.
- SABINO, Carlos A. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Editorial Lumen/Hvmanitas, 1998.
- SCAVONE, Graciela María. Cómo se escribe una tesis. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2006.
- SENGER, Peter. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. Buenos Aires, 2009.
- SUN, Tzu. El arte de la guerra. Editorial Coyuntura SAC, 1997.

## **REVITAS – PUBLICACIONES y ARTICULOS ESPECIALIZADOS**

- Revistas Pymes. Clarín. Año 2008/2009/2010. Varios números.
- Diario Management Herald. Buenos Aires Herald, Marzo 2008, Año VI. Número 68.
- LECOUNA, María Laura y TERRAGNO, Daniela. Guía Total para Emprendedores, Tu Negocio Propio en tres pasos. El Proyecto – 1ª ed. – Buenos Aires, 2007. Clarín pymes.
- Máster en Negocios: estrategia, del análisis a la implementación, para que no quede guardada en un cajón. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009, 144p.
- Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Enero/Febrero 2010, Año IX, Número 83.
- Revista Management Herald. Buenos Aires Herald, Ámbito Financiero. Marzo/Abril 2010, Año IX, Número 84.

## **PAGINAS WEB**

- Asociación Empresaria de Rosario. Disponible en <http://www.aer.org.ar>
- Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios de la República Argentina. Disponible en <http://www.apyme.com.ar>
- Diario Clarín. Disponible en <http://www.clarín.com.ar>
- Diario La Nación. Disponible en <http://www.lanación.com.ar>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Disponible en <http://www.indec.mecon.ar>
- Fundación Observatorio Pyme. Disponible en <http://www.observatoriopyme.gov.ar>
- Negocios. Resumen diario. Disponible en <http://www.negocios.com.ar>
- Punto Biz. Información de Negocios. Disponible en <http://www.puntobiz.com.ar>
- Revista Gestión-15 años. Disponible en [http://ar.hsmglobal/contenidos/gestión\\_edición.html](http://ar.hsmglobal/contenidos/gestión_edición.html)
- Revista ON 24. Disponible en <http://www.on24.com.ar>
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Disponible en <http://www.sepyme.gov.ar>