



DEDICATORIA

Quiero tomarme este pequeño espacio para dedicar el trabajo a mis seres queridos, a mi familia y amigos que me brindaron su apoyo para poder culminar esta importante etapa.



AGRADECIMIENTOS

A la profesora Razzi Carolina, por los aportes brindados, por su buena disposición para atender todas las consultas y orientarme en la realización del presente trabajo.

A los socios de 25Watts que se encontraron siempre dispuestos a cualquier consulta y se mostraron muy entusiasmados desde el primer día con realizar este trabajo con su empresa.

A mi familia, que día a día me dieron su apoyo incondicional para poder crecer como persona y como futuro profesional, sé que gracias a los valores que ellos me inculcaron me encuentro hoy en esta posición.



**DEFINICION E IMPLEMENTACION
DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA 25Watts**



HOJA DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL

FECHA :/...../.....

FACULTAD :

DEPARTAMENTO:

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Sr. Director Departamento

De mi consideración:

Habiendo finalizado la confección del Informe Final de mi TFG / TFP, me dirijo a Ud. a fin de solicitar la evaluación del mismo, de acuerdo al Art. 10.2 del “REGLAMENTO GENERAL DE TRABAJO FINAL DE GRADO O TRABAJO FINAL DE PREGRADO”.

Córdoba,/...../.....

Visto Bueno:

Firma del Alumno:

Firma del Tutor:



ÍNDICE

Dedicatoria	Pág. 1
Agradecimientos	Pág. 2
Hoja Aceptación trabajo final	Pág. 4
Índice	Pág. 5
Palabras Claves	Pág. 7
Introducción	Pág. 9
Resumen de los capítulos	Pág. 10
Capítulo 1: Marco Teórico	Pág. 11
1.1 Pyme y Características del Mercado Web	Pág. 12
1.1.1 Definición PyME	Pág. 12
1.1.2 Evolución de Internet y su impacto	Pág. 15
1.1.3 Beneficios de Internet	Pág. 16
1.1.4 Mercado online y tendencias	Pág. 17
1.1.5 Descripción de servicios multimedia	Pág. 18
1.2 Planificación estratégica	Pág. 19
1.2.1 Misión, Visión	Pág. 19
1.2.2 Entorno Específico	Pág. 19
1.2.3 Entorno General	Pág. 21
1.2.4 Planificación Estratégica	Pág. 23
1.2.5 Definición de Plan Estratégico	Pág. 24
1.2.6 Objetivos y Planes	Pág. 25
1.2.7 Estrategias	Pág. 27
1.3 Implementación estratégica	Pág. 30
1.3.1 Cultura	Pág. 30
1.3.2 Estructura Organizacional	Pág. 31
1.3.3 Capital Humano	Pág. 32
1.3.4 Comunicación Organizacional	Pág. 32
1.3.5 Procesos	Pág. 34
1.3.6 Sistema de Información	Pág. 35
1.3.7 Presupuestos	Pág. 37
1.4 Sistema de Control Estratégico	Pág. 37
1.4.1 Cuadro de Mando Integral	Pág. 38



Capítulo 2: Relevamiento y diagnostico	Pág. 42
2.1 Relevamiento	Pág. 43
2.1.1 Empresa	Pág. 43
2.1.2 Historia	Pág. 43
2.1.3 Misión, Visión	Pág. 44
2.1.4 Entorno Específico	Pág. 44
2.1.5 Entorno General	Pág. 47
2.1.6 Objetivos y Planes	Pág. 48
2.1.7 Estrategias	Pág. 49
2.1.8 Cultura	Pág. 50
2.1.9 Estructura Organizacional	Pág. 50
2.1.10 Capital Humano	Pág. 51
2.1.11 Procesos	Pág. 52
2.1.12 Sistema de Información	Pág. 52
2.1.13 Presupuestos	Pág. 53
2.1.14 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	Pág. 54
2.1.15 Análisis FODA	Pág. 56
2.1.16 Cuadro de Mando Integral	Pág. 56
2.2 Diagnostico	Pág. 57
Capítulo 3: Propuesta de mejora e Implementación	Pág. 60
3.1 Diseño del plan estratégico	Pág. 63
3.2 Implementación del plan estratégico	Pág. 64
3.2.1. Definición de Misión y Visión	Pág. 64
3.2.2. Análisis del Entorno de la empresa	Pág. 65
3.2.3. Definición de Estrategia general y de la UEN	Pág. 67
3.2.4. Implementación del plan	Pág. 70
3.2.5. Sistema de Control Estratégico	Pág. 74
3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral	Pág.76
Conclusión	Pág. 81
Bibliografía	Pág. 83
Anexos	Pág. 84



PALABRAS CLAVES

Cliente: persona, colectivo o entidad que recibe un bien o servicio de una organización.

Cuadro de Mando Integral: Es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa.

Cultura: conjunto de ideas, creencias, valores, conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de una organización.

Entorno: conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Estrategia: conjunto de decisiones y acciones que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

Estructura: relación de las varias funciones o actividades dentro de una organización, la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un órgano u organismo

Gestión: la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Internet: red que no sólo interconecta computadoras, sino que interconecta redes de computadoras entre sí.

Indicador: Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas.

Misión: formulación que expresa el tipo de vínculo que una organización establece entre su actividad y la necesidad del entorno en que está inserta.

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes y servicios en otros de mayor valor.

Planificación estratégica: proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Proceso: secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas por producir una salida deseada.



Proceso estratégico: proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.

Valores: elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas.

Visión: declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro, se refiere a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, plantea la definición e implementación del planeamiento estratégico, de la empresa 25Watts radicada en la ciudad de Villa Carlos Paz y que se dedica al diseño de multimedios, web, medios gráficos, posicionamiento y marketing digital.

Actualmente la empresa, dado la amplitud de alternativas y herramientas que genera el uso de internet y su elevada penetración en la sociedad actual, encuentra posibilidades de crecimiento, pero su ideal de posicionarse como una empresa líder en marketing digital a nivel provincial, se ve disminuida dada la situación que atraviesa en la actualidad.

Para ello se plantea la implementación del planeamiento estratégico, dado que esta herramienta permite conocer de manera clara la historia de la empresa, comprender el presente que esta está atravesando y mejorar la forma en que la organización se relaciona con el entorno, con el fin de lograr sobrevivir, crecer y poder llevar delante de manera eficiente sus proyectos.

El objetivo que persigue el trabajo consiste en la definición del proceso de planeamiento estratégico para esta organización, establecer las bases estratégicas para la implementación del planeamiento y presentar un sistema de control a la empresa, que le permita efectuar un control de estratégico utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral.

A tal fin, el lector del presente trabajo encontrará el desarrollo de esta herramienta, a través del análisis de la empresa, detallando sus partes constitutivas y sus rasgos más importantes. También se definirá de manera integral el plan estratégico para la empresa y el diseño del sistema de control, apoyado en las perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral.



RESUMEN DE CAPITULOS

Capítulo 1: Marco Teórico.

En este capítulo se abordan las cuestiones principales que proporcionarán un conocimiento profundo de la teoría que le da significado al desarrollo del presente trabajo. Se introduce en los aspectos principales que hacen a una organización, se define teóricamente conceptos tales como estructura, misión, visión, sistema de información, comunicación, planeamiento estratégico y cuadro de mando integral.

Capítulo 2: Relevamiento y diagnóstico.

Una vez realizado el marco teórico, y definidos los aspectos que se tendrán en cuenta para realizar el trabajo, se procede a recabar toda la información posible de esta empresa. La obtención de la misma se realizó por medio de cuestionarios, observación directa e información provista concretamente por los miembros de la empresa.

Capítulo 3: Propuesta de mejora.

En este apartado, se presentara la propuesta de mejora que se prevé implementar en la organización seleccionada. La propuesta de mejora está basada en el diseño del plan estratégico, para luego proceder a su implementación. Conjuntamente con esto se presentara las bases para la implementación de un cuadro de mando integral.



Capítulo 1
“Marco Teórico”

1.1 PYME Y CARACTERISTICAS DEL MERCADO WEB

1.1.1 Definición PyME

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

La definición varía según el país, en Argentina por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen).

Para nombrar algunas de las características que poseen las PyMEs:

1. 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.
2. La mayoría de las PyMEs industriales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.
Las empresas “nuevas” son, por lo general, más pequeñas en inversión y en ocupación. Estas firmas tienden a ubicarse en niveles de productividad medios bajos, comparables con los últimos estratos de cada rama.
3. En las PyMEs convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.
4. Las empresas medianas argentinas tienen un tamaño de ocupación promedio cercano a 50 personas estables.
5. La toma de decisiones en las empresas PyMEs está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos.
6. Las PyMEs se orientan casi únicamente hacia el mercado interno.



7. Dado el tipo de productos, procesos o bienes que fabrican las empresas, la mayoría de las PyMEs vende su producción a otras firmas, no ingresando directamente al mercado final consumidor.
8. La mayoría de las PyMEs carece de estrategias empresariales a mediano plazo.

1.1.1. a Clasificación de Pymes

Según las resoluciones del Ministerio de Economía N° 401/89 y N° 208/93, con sus actualizaciones, la condición de pequeña y mediana empresa se determina a partir de las características de cada unidad productiva:

A. Sector industrial:

- a. Personal de hasta 300 empleados;
- b. valor de ventas totales anuales (a precios constantes, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder) de hasta \$18.000.000
- c. valor de activos productivos (revaluados y netos de amortizaciones) de hasta \$10.000.00.

B. Sectores comercio y servicios:

- a. personal de hasta 100 empleados;
- b. valor de ventas anuales (a precios constantes, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder) de hasta \$12.000.000;
- c. valor de patrimonio neto (ajustado por inflación) de hasta \$2.500.000.

C. Sector minero:

- a. personal ocupado de hasta 300 empleados;
- b. ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) de hasta \$18.000.000;
- c. activos productivos de hasta \$10.000.000.

D. Sector transporte:

- a. ventas anuales (sin IVA ni impuestos internos) de hasta \$15.000.000.

E. Sector agropecuario:

- a. ingreso bruto anual (excluido el Impuesto al Valor Agregado e impuestos internos) de hasta \$1.000.000;
- b. capital productivo (incluyendo el valor de la tierra) de hasta \$3.000.000.

A su vez, para clasificar las empresas la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) determina que se debe en cuenta la clasificación MIPyME, establecida en la Resolución 21/2010 de la Sepyme.

Esta clasificación adopta como criterio las ventas totales expresadas en Pesos (\$) y se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a los valores establecidos por sector en el siguiente cuadro.

Tabla 1: Clasificación de MIPyME

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Fuente: Resolución 21/2010 Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

A modo de resumen, se puede enumerar algunas de las ventajas y desventajas que tiene este tipo de organizaciones.

Como ventajas se puede decir que las PyMEs

- presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción;
- permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes;
- sencillez de su infraestructura;
- los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio;
- el mayor nivel de conocimiento específico y know how, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia;
- el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas es menor;
- presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes.

A su vez poseen como desventajas:

- dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones;
- no gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura;
- requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo;
- la mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina;
- suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero;
- el reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobrecosto;
- si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

1.1.2 Evolución de Internet y su Impacto en la Sociedad

Se puede definir a Internet como una "red de redes", es decir, una red que no sólo interconecta computadoras, sino que interconecta redes de computadoras entre sí.

Una red de computadoras es un conjunto de máquinas que se comunican a través de algún medio (cable coaxial, fibra óptica, radiofrecuencia, líneas telefónicas, etc.) con el objeto de compartir recursos.

De esta manera, Internet sirve de enlace entre redes más pequeñas y permite ampliar su cobertura al hacerlas parte de una "red global". Esta red global tiene la característica de que utiliza un lenguaje común que garantiza la intercomunicación de los diferentes participantes; este lenguaje común o



protocolo (un protocolo es el lenguaje que utilizan las computadoras al compartir recursos) se conoce como TCP/IP.

Internet tiene un impacto profundo en el mundo laboral, el ocio y el conocimiento a nivel mundial. Gracias a la web, millones de personas tienen acceso fácil e inmediato a una cantidad extensa y diversa de información en línea.

Este nuevo medio de comunicación logró romper las barreras físicas entre regiones remotas, sin embargo el idioma continúa siendo una dificultad importante. Si bien en un principio nació como un medio de comunicación unilateral destinado a las masas, su evolución en la llamada Web 2.0 permitió la participación de los ahora emisores-receptores, creándose así variadas y grandes plazas públicas como puntos de encuentro en el espacio digital.

Comparado a las enciclopedias y a las bibliotecas tradicionales, la web ha permitido una descentralización repentina y extrema de la información y de los datos

1.1.3 Beneficios que brinda Internet

1. Competir con la tecnología: Hoy en día, hasta un principiante o una pyme puede utilizar la misma tecnología que las grandes corporaciones. Pueden utilizar autoresponders, aceptar pagos con tarjeta, vender a cualquier parte del mundo y hasta reducir considerablemente los costos operativos.
2. Nuevos mercados: La Internet ha abierto todo tipo de negocios y oportunidades, creando nuevos mercados y rubros que no existían anteriormente o eran negocios demasiado complicados y costosos de implementar.
3. Mostrar la imagen empresarial: con un sitio diseñado y configurado profesionalmente, es muy sencillo para un emprendedor de la red o un pequeño negocio, tener la apariencia y credibilidad de una gran corporación.



4. Publicidad a Bajos costos: si la comparamos con otros medios, la Internet brinda la posibilidad de promocionar a muy bajos costos. Tratándose de un negocio convencional, el marketing en Internet no debería reemplazar los métodos de publicidad tradicionales. Aunque si es una excelente manera de capturar grandes masas de público interesado a muy bajo o CERO costo.
5. Abierto “24 - 7 – 365”: permite a un negocio que esté funcionando 24 horas al día, los 7 días de la semana y los 365 días del año, SIN necesidad de pagar horas extras ni contratar más empleados.
6. Alcanzar una audiencia global: hoy por hoy, la mayoría de los países cuentan con servicio Internet. La red no tiene fronteras ni limitaciones. Con la ayuda de los buscadores y directorios, las personas pueden localizar y adquirir productos y servicios de cualquier lugar del planeta.
7. Captar potenciales clientes fácilmente: la tecnología actual nos permite obtener información de las personas interesadas. Hacer seguimiento vía e-mail ayuda enormemente a mantener comunicación constante con ellos y lograr ventas que de otro modo, sería imposible conseguir. Del mismo modo, son muy útiles los foros de discusión y blogs.
8. Interactividad: el internet es mucho más dinámica que hace unos años atrás. La incorporación de gráficos, fotografías, sonidos, videos, animaciones, salones de chat propios, autos respondedores, etc., le permiten al usuario y posible cliente interactuar y obtener más información y detalles de los productos de su interés. Estos servicios le permiten al empresario ahorrar dinero e incrementar la eficiencia y productividad de sus negocios.

1.1.4 Mercado online y sus tendencias globales

Hoy estamos inmersos en sociedades que están transformando sus hábitos, sus costumbres y hasta su forma de relacionarse. Estos constantes cambios están fuertemente relacionados por la evolución de Internet y su relevancia a la hora de comunicarnos.



Por más pequeña que sea la empresa tiene la oportunidad de estar en internet, lo que le permite obtener un aumento de sus ventas y poder competir con empresas más grandes a igual escala.

Los usuarios comparten más y más, Internet es un medio bidireccional, en las redes sociales se puede decir lo que gusta y lo que no y se comparte con otros usuarios. Son tendencias que están cambiando el comportamiento del consumidor y cómo se tienen que comportar las compañías.

Estos cambios afectan directamente los servicios a empresas, ya que las mismas se ven obligadas a adaptarse a los distintos medios de comunicación online para poder llegar a sus clientes.

1.1.5 Descripción de Servicios Multimedia

Marketing Digital es una disciplina dedicada al estudio de los distintos aspectos que rodean a una empresa como su historia, clientes, proveedores, competidores entre otros factores que la afectan de manera directa o indirecta para poder promover acciones en medios digitales y poder satisfacer las necesidades de sus clientes de manera eficiente y efectiva.

Dentro de estas acciones podemos encontrar el diseño y desarrollo web, que se dedica a la creación de portales de internet creados en base a objetivos del negocio y que sirven como medio de comunicación o generador de compra (la vidriera del negocio).

Otro servicio fuertemente ligado es la analítica web, que es el estudio estadístico del comportamiento de los usuarios para poder realizar cambios que potencien los portales.

La publicidad online es un servicio en constante crecimiento por sus cualidades destacables como el poder de segmentación a nivel geográfico (país, región, ciudad, o radio), gustos, preferencias, tipo de dispositivo y hasta rango horario. También brinda la posibilidad de abonar por los que ven nuestro anuncio, la



posibilidad de controlar la inversión de manera absoluta y además la posibilidad de medir el retorno de inversión.

1.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA.

1.2.1 Misión y Visión

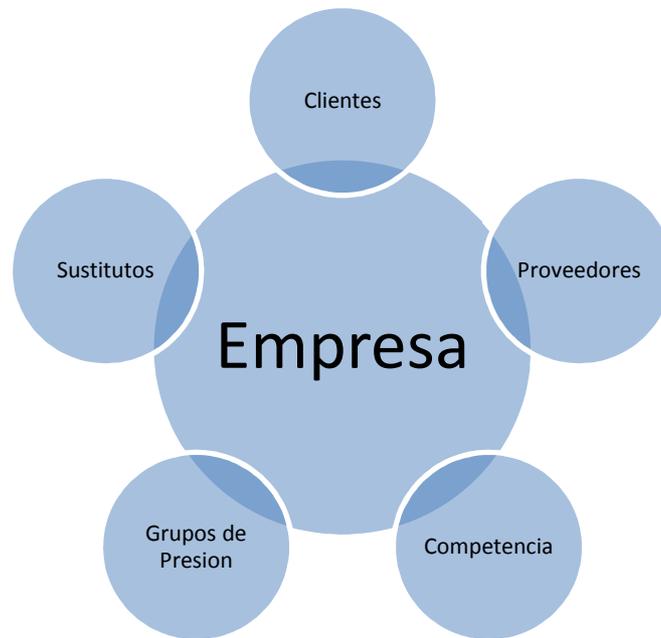
La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Por su parte la visión es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el futuro.

1.2.2 Entorno Específico

Es la parte del ambiente que está directamente relacionado con el cumplimiento de las metas de la organización. Aquí incluimos a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los elementos del entorno específico de una organización pueden convertirse en parte del entorno general y viceversa.

Figura 1: entorno específico de una organización

Fuente: Elaboración Propia

Clientes del sector

Está constituido por aquellas organizaciones e individuos que inciden en el comportamiento de la demanda, en relación al producto o servicio que ofrece un determinado sector y supone una variable importante de su entorno.

Proveedores

Son aquellas personas o empresas que suministran materia prima, insumos y servicios a las organizaciones y que les permite producir los bienes o servicios necesarios para llevar adelante las actividades de la empresa.

Competencia

El análisis de la competencia, intenta describir y enumerar a las empresas que prestan servicios similares dentro del mercado seleccionado, para prestar los servicios que hacen a la empresa.

Grupos de presión

Se lo puede definir como una asociación o grupo organizado de personas o instituciones que manifiestan deseos conscientes o intereses comunes a sus miembros, y que demandan a la empresa un accionar particular y específico. Por ejemplo el caso de grupos ambientalistas, o de defensa del consumidor.

Sustitutos

Son aquellos productos o servicios que cubren las mismas necesidades que los que la empresa ofrece en el mercado, la presencia de estos pueden ser un agente de cambio en el entorno y que sean una fuerte amenaza para las empresas.

1.2.3 Entorno General

“El entorno general, es el conjunto de segmentos que se encuentran fuera de la empresa” (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson – 2008, Pág. 42)¹. Son aquellas condiciones externas generales que comprenden factores políticos, económicos, legales, socioculturales demográficos y tecnológicos que pueden incidir en la organización. Por lo general el cambio en alguno de estos factores no inciden en la empresa pero es necesario tenerlos presentes cuando se lleva adelante el proceso de gestión administrativa.

Factores políticos-legales.

Estos factores afectan el desenvolvimiento de la empresa, ocurre que las políticas del gobierno cambian, el segmento cambia y las organizaciones deben estar atentas a estas variaciones para reaccionar a tiempo.

Algunos factores son:

- a) Las ideologías y partidos políticos
- b) La estabilidad y riesgos políticos, una empresa de un país con una estabilidad política, tendrá mayor estabilidad económica que aquella que su país no sea económicamente estable.

¹ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2008, Edit: Cengage Learning

- c) El marco exterior, donde influyen aspectos de guerras, nuevos acuerdos internacionales y conflictos en el mundo.
- d) La legislación que afecta a la empresa, se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa.

Factores sociales y demográficos.

Estos se refieren a los aspectos y modelos culturales, así como las características de la sociedad. Los segmentos demográficos se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales. Los valores y creencias básicas de la sociedad, actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, hacia la empresa y lo más importante hoy en día es la conservación del medio ambiente, afectan el accionar de las empresas.

Factores tecnológicos.

Son derivados de los avances científicos y estimulados por las consecuencias económicas del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Entre dichos factores destacan los referentes a:

- a) Nuevos productos.
- b) Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- c) Avances en los medios informáticos e Internet.

Factores económicos.

Afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, indicadores como las tasas de interés, de inflación, PBI, nivel de desocupación, inciden en el funcionamiento financiero y económico de las organizaciones

Los factores económicos más significativos:

- a) La política fiscal, es la actuación del Estado sobre la toma de decisiones referentes al gasto público, por el cual aumenta la demanda y a los impuestos, y si fuera al contrario, si disminuyeran, se produciría un

aumento de los beneficios de las empresas, y por tanto un aumento de la inversión que puede derivar el incremento de producción y la disponibilidad de más puestos de trabajo.

- b) La política monetaria, es el control que hace el Banco Central sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de interés.
- c) La inflación, es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios esto influirá en la economía y como consecuencia en las empresas. La inflación no repercute sobre todas las empresas por igual, sino que puede perjudicar a unas más que a otras en función de cómo consigan minimizar los efectos negativos.
- d) El tipo de cambio, es el precio de la moneda expresado en otra. Este factor afecta a las empresas que se relacionan con el extranjero en la compra-venta de sus respectivos productos.
- e) El ciclo económico, consiste en las fluctuaciones económicas de la producción total, acompañada de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas entre las que destaca el nivel de desempleo y la tasa de inflación.

1.2.4 Planificación Estratégica

A la planificación estratégica, se la puede definir como "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" (Jairo Amaya Amaya, 2005, pág. 14)².

La anterior definición precisa dos premisas esenciales en la comprensión del concepto:

1. El proceso de planificación estratégica implica la acción de agentes decisorios mayormente ubicados en el nivel estratégico e interrelacionados con los niveles coordinativos y operativos.

² Jairo Amaya Amaya (2005), Gerencia: Planeación & Estrategia, Santo Tomas de Aquino.

2. Permite el desarrollo de futuros deseables y posibles, a fin de avizorar en perspectiva, las oportunidades de un entorno lleno de incertidumbres.

Estas apreciaciones hacen de la planificación estratégica un sistema metodológico estructurado por procesos técnicos e instrumentales.

La planificación estratégica asume un rol importante en la construcción de escenarios factibles dentro de cierta certidumbre esperada, para ello, establece un conjunto de procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr, dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

1.2.5 Definición de Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que la organización pretende conseguir y cómo se conseguirá. Esta programación se detalla en un documento donde se describen las grandes decisiones que van a orientar la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Objetivo del plan estratégico

Como objetivo busca trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión que la empresa posee, es decir convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

El plan estratégico como herramienta permite:

- Afirmar la organización fomentando la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Busca el compromiso de todos.
- Descubrir lo mejor de la organización

- Aclarar ideas futuras: Este proceso obliga a examinar cómo se encuentra la organización y si verdaderamente hay un futuro que se pueda alcanzar.

El plan estratégico recoge tres puntos que son de suma importancia en el diario de las organizaciones, como son:

- **Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir.
- **Políticas:** una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer.
- **Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar.

1.2.6 Objetivos y Planes

En el proceso de planificación se encuentran dos elementos de suma importancia los objetivos y los planes. El primero se lo puede definir como los resultados deseados y esperados para los integrantes de una organización, y la empresa en su totalidad. Son de suma importancia dado que marcan la dirección de todas las decisiones que se toman y marcan los criterios con los que se medirán los logros en el trabajo.

Por su parte los planes según Robbins y Coulter, “son los documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar esos objetivos”³. Estos últimos incluye también como se asignaran los recursos, fechas, calendarios y otras acciones para concretarlas.

³Robbins Stephen P., Mary Coulter (2005) ; *Administración, Edit: Person Education*



A los objetivos se los puede clasificar como:

- **Objetivos declarados:** son aquellos anuncios oficiales que la organización pronuncia y quiere que las partes interesadas, tanto externas como internas, consideren como sus objetivos.
- **Objetivos reales:** son aquellos objetivos que una organización realmente persigue, definida por el accionar de los integrantes de la empresa.

Por su parte los planes, son clasificables en:

- **Estratégicos:** aquellos que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- **Operativos:** planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.
- **Específicos:** alto grado de detalle, sin margen a segundas interpretaciones.
- **Direccionales:** son aquellos planes flexibles y que establecen solo lineamientos generales.
- **Único:** plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- **Permanentes:** planes continuos, que encauzan las actividades que se realizan de manera repetida.

La definición de objetivos y planes de acción es de suma importancia dado que permite a las organizaciones transformar en un ejercicio aquellas actividades que permitirán lograr los resultados que se espera en la organización.

El considerar a los objetivos y a planes de acción integrados de manera conjunta, permitirá a cada miembro de la organización saber que debe aportar. Qué hacer, con qué recursos, cómo hacerlo, cuando hacerlo y quién debe hacerlo, son preguntas cuyas respuestas deben estar inscriptas en los Planes de Acción teniendo siempre presente los objetivos fijados para la organización.



La definición de los objetivos y las metas son el eje central del plan estratégico, ya que el resto de elementos del plan se articularán con la única finalidad de conseguir que se alcancen estas metas.

Los objetivos, las metas y estrategias del negocio que éstos soportan, deben ser definidos y acordados de manera conjunta por todos los integrantes de la empresa, haciendo hincapié en el área o sector de la organización donde estos tienen injerencia.

Los objetivos que la empresa defina deben ser:

- **Viabiles:** han de ser factibles y realistas, su consecución debe ser algo posible.
- **Claros y delimitados:** tienen que ser patentes las toda la empresa debe tener claro qué es lo que se pretende. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **Medibles:** deben estar formulados de forma que sea posible medir el grado en el que han sido alcanzados.
- **Temporalizados:** ha de establecerse un período tiempo para su consecución.
- **Flexibles:** para adaptarse a las contingencias que se vayan presentando.
- **Motivantes:** para que los agentes encargados de su ejecución se sientan implicados en su logro.

1.2.7 Estrategias

El objetivo de definir la estrategia de la empresa, es materializar su misión y visión en acciones concretas, que permitan a la organización desarrollar una ventaja competitiva, a la cual se la puede definir como la habilidad que posee una organización para superar el rendimiento de su competencia.

Las estrategias de las organizaciones son de 3 niveles, corporativo, empresarial y funcional. Esta clasificación considera el nivel jerárquico del responsable en definir la estrategia. Las estrategias a nivel corporativo son llevadas a cabo por los directores de la organización, las estrategias a nivel

empresarial son responsabilidad de los mandos medios de una empresa y por ultimo las estrategias a nivel funcional son competencia de los gerentes de nivel inferior.

1.2.7.a Estrategia de Nivel Corporativo

Las estrategias de nivel corporativo pretenden determinar en qué negocios debe o quiere estar la empresa, dentro de las estrategias a nivel corporativo se encuentra:

- Estrategia de crecimiento: aquella que trata de incrementar las actividades y operaciones de la organización, aumentando el número de productos o servicios que ofrece a los mercados en los que opera.
- Estrategia de estabilidad: esta estrategia tiene como característica principal, la falta de un cambio significativo.
- Estrategia de renovación: este tipo de estrategia busca abordar las deficiencias de la organización, que producen las reducciones del desempeño organizacional. Una subclasificación de este tipo de estrategia es:
 - Estrategia de Ajuste: se lleva adelante en situaciones en las que los problemas de desempeño que tiene la organización son demasiado graves.
 - Estrategia de Atrincheramiento: consiste en una estrategia de renovación a corto plazo. Se utiliza en situaciones en donde los problemas de desempeño no son graves.

1.2.7.b Estrategia a Nivel Empresarial.

En este nivel de estrategia, se trata de determinar cómo debe competir la empresa en sus negocios, esto implica que si la organización posee varios negocios es necesario definirlos ya que muchas veces estos suelen ser independientes y formulan sus propias estrategias. Este concepto es conocido como Unidad Estrategia de Negocios (UEN)

1.2.7. c Estrategia a Nivel Funcional.

Este tipo de estrategias tienen como función, respaldar las estrategias empresariales, es decir que este tipo de estrategias están cercanas a la definición de procesos y acciones.

1.2.7.d Estrategias Genéricas.

Es importante destacar una clasificación que tiene en cuenta la creación de estrategias competitivas llamadas estrategias genéricas, la elección de alguna de ellas depende directamente de las fuerzas y capacidades de la organización y de las debilidades de la competencia, dichas estrategias son:

- **Estrategia de diferenciación:** La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido por los clientes como único. Esta estrategia selecciona a uno o más atributos que muchos que los clientes perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.
- **Estrategia de liderazgo en costos:** El liderazgo de costo implica que la organización se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del mercado, por lo que la amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, u otros.



- Estrategia de enfoque: Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector seleccionado. La empresa selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la organización busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

1.3 IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

1.3.1 Cultura

“La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización” (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2005)⁴, se la puede definir como la personalidad que tienen las organizaciones.

Es necesario establecer que cultura posee la organización para detectar problemas dentro de la misma, integrar al personal a los objetivos que persigue la empresa (bajo la misión que tiene esa organización), detectar las necesidades del personal para satisfacerlas, y lograr que los integrantes se encuentren motivados para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.

El origen de la cultura de cualquier organización, se encuentra manifiesta en la visión o misión de los fundadores de la misma, son ellos quienes establecen la primera cultura de la empresa proyectando una imagen de lo que debe ser la organización.

⁴ Robbins Stephen P., Mary Coulter (2005) ; *Administración, Edit: Person Education*

Existen una serie de elementos mediante los cuales la cultura se trasmite a los empleados de una organización, ellos son:

- Anécdotas.
- Ritos.
- Símbolos Materiales.
- Lenguaje.

1.3.2 Estructura organizacional

Víctor Manuel Martínez Chávez (1999)⁵ define a la estructura como la relación de las varias funciones o actividades dentro de una organización, la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un órgano u organismo y la relación que guardan entre sí.

La estructura de una organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico que define como se agrupan y coordinan las actividades, permite la subordinación dentro de las entidades para colaborar y contribuir a servir a un objetivo común.

Esta estructura se encuentra reflejada, en un organigrama donde se exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de cada tarea.

Pero un organigrama no puede captar aquellas relaciones interpersonales o informales que se dan en cualquier empresa y que constituyen la otra parte de la estructura de una organización.

Dentro del diseño de la estructura organizacional, hay una serie de cuestiones que es necesario tener en cuenta:

- Especialización del trabajo: definida como el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas.
- Departamentalización: consiste en la agrupación de las tareas de acuerdo a ciertas características específicas.

⁵ Víctor Manuel Martínez Chávez (1999), Diagnostico Administrativo, Edit.: Trillas.



- Cadena de mando: es la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos a los más bajos.
- Amplitud de control: determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
- Centralización y descentralización: la centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, ya sea persona o área. A medida que las decisiones y la información sea trasladada a niveles inferiores se está en presencia de la descentralización.

1.3.3 Capital Humano

El capital humano, hace referencia al conjunto de personas que trabajan en la organización y que prestando su tiempo y conocimientos permiten que la empresa lleve adelante las distintas actividades.

El objetivo básico que persigue es alinear las políticas sobre el personal de la empresa con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Capacitación y Desarrollo y Operaciones, pero que en organizaciones pequeñas, muchas de estas áreas o funciones se llevan de manera particular, adecuándose a las necesidades de la empresa.

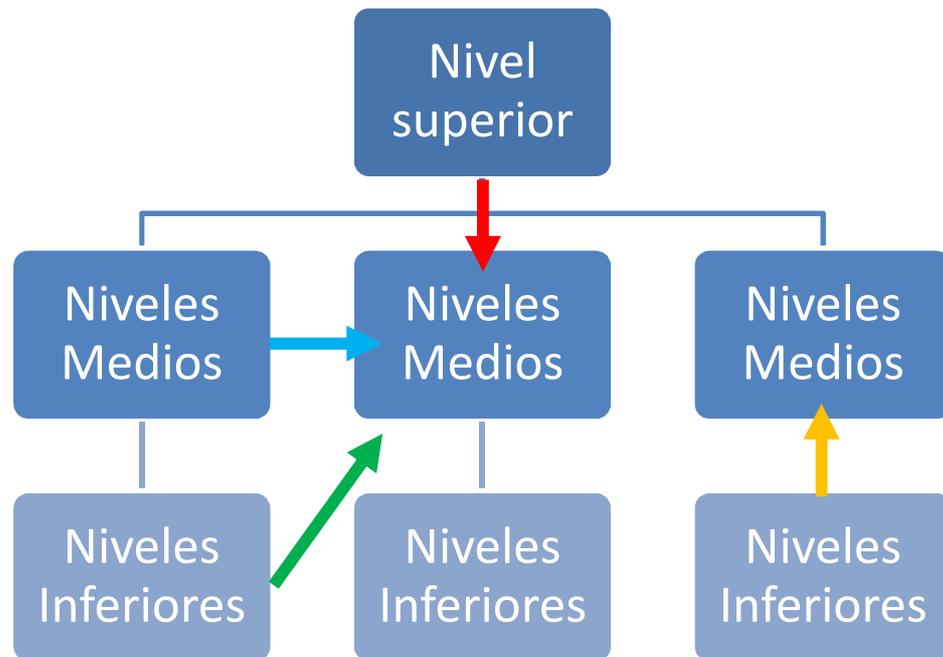
1.3.4 Comunicación Organizacional.

Dentro de cualquier organización las partes integrantes, se comunican entre sí para poder llevar adelante las tareas y actividades diarias, dentro de la comunicación organizacional tenemos 2 tipos de comunicación:

- Comunicación Formal: es aquella que sigue la cadena oficial de mando, o es aquella que alguien necesita o requiere para realizar un trabajo.
- Comunicación Informal: es la comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la empresa.

La comunicación organizacional puede fluir en muchas direcciones, con características particulares.

Figura 2. Direcciones de la Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

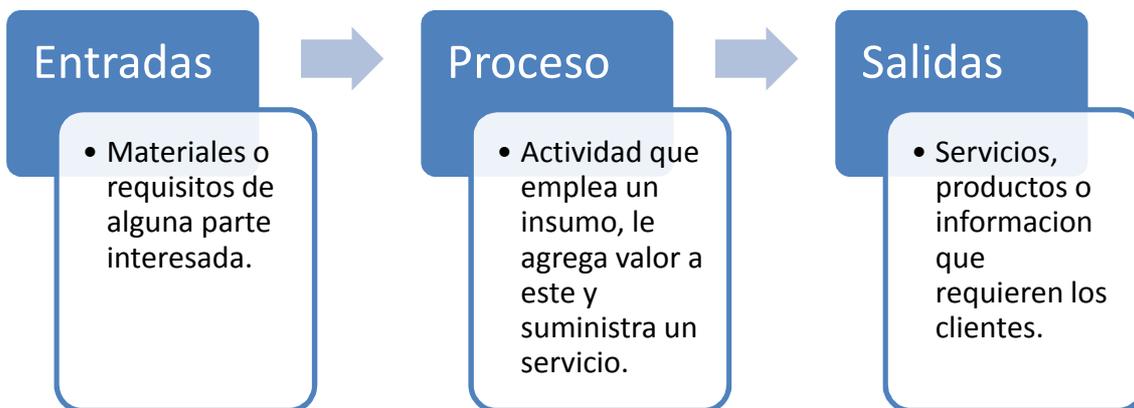
-  **Hacia abajo:** comunicación que fluye desde un nivel superior a uno que se encuentre en un nivel inferior, se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.
-  **Hacia Arriba:** comunicación que fluye hacia arriba, es decir de un nivel inferior a uno superior, permite conocer cómo se está desarrollando una tarea, como se sienten los empleados y la organización en general.
-  **Lateral:** comunicación que se lleva a cabo entre empleados que se encuentran en el mismo nivel organizacional.
-  **Diagonal:** comunicación que pasa a través de las aéreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales.

1.3.5 Procesos

Se puede definir a los procesos organizacionales como el conjunto de pasos parcialmente ordenados para alcanzar un objetivo dentro de la organización.

Cualquier organización tiene sentido, si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades que los clientes poseen. Al referirse a clientes se hace referencia también, a aquellos integrantes de la empresa que poseen necesidades y expectativas. Una vez definidos estos, es necesario definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir satisfacer a nuestros clientes y demás integrantes de la empresa.

Figura 4 – Diagrama de proceso.



Fuente: Elaboración propia

La importancia de definir los procesos que forman parte del accionar diario de la empresa, radica en que una buena gestión de estos permite que la empresa sea tan eficiente como lo son sus procesos.

Por este motivo es necesario identificar:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que soportan la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras de la empresa. Proporcionan directivas y límites de actuación al resto de los procesos.



- Procesos operativos o claves: son aquellos que se encuentran directamente ligados a los servicios que se prestan, por lo tanto están orientados al usuario. Dicho accionar tiene como consecuencia que su resultado sea directamente percibido por el usuario.
- Procesos de apoyo: son los que sirven de soporte a los procesos operativos o claves. Sin ellos no sería posible llevar adelante cualquiera de los dos procesos mencionados anteriormente.

Con la identificación de los procesos claves, el siguiente paso es la identificación de las áreas claves de la empresa junto con la definición de un mapa de procesos, que permita identificar cuáles son los procesos que forman parte de la organización y que muestre la relación que existe entre ellos.

Lo que se trata con este análisis, es en definitiva identificar áreas y procesos cuyo funcionamiento permitirá la implementación de la estrategia de la empresa. Para ello es necesario diferenciar entre factores claves (algo que debe o no ocurrir para conseguir un objetivo) y factores críticos (aquellos factores necesarios de cumplimiento para los objetivos de la empresa).

1.3.6 Sistema de Información

Un sistema de información, es todo proceso mediante el cual se recopilan, clasifican, procesan, interpretan y se resumen cantidades de datos, a fin de sacar conclusiones que sirvan a los integrantes de una organización a tomar decisiones.

La información puede ser definida como transmisión de conocimientos entre individuos; como transmisión de mensajes a través de diferentes estadios o elementos sociales; como comunicación de noticias, conocimientos, hechos y eventos; como datos que son transcritos a una máquina y como el conocimiento que es obtenido a través de un proceso de investigación.

En las organizaciones se produce gran cantidad de información, por lo que cualquier integrante de la misma que no cuente con sistemas bien diseñados

de información, no podrá tomar decisiones adecuadas y oportunas para resolver los problemas que se le puedan presentar.

Los elementos del sistema de información, son:

- Base de Datos: Es donde se almacena toda la información que se requiere para la toma de decisiones. La información se organiza en registros específicos e identificables;
- Informes: Corresponden a todos los elementos de interfaz mediante los cuales el usuario puede obtener uno o más registros y/o información de tipo estadístico (contar, sumar) de acuerdo a criterios de búsqueda y selección definidos.
- Procesos: Corresponden a todos aquellos elementos que, de acuerdo a una lógica predefinida, obtienen información de la base de datos y generan nuevos registros de información. Los procesos sólo son controlados por el usuario (de ahí que aparezca en línea de puntos);
- Usuario: Identifica a todas las personas que interactúan con el sistema, esto incluye desde el máximo nivel ejecutivo que recibe los informes de estadísticas procesadas, hasta el usuario operativo que se encarga de recolectar e ingresar la información al sistema y
- Procedimientos Administrativos: Corresponde al conjunto de reglas y políticas de la organización, que rigen el comportamiento de los usuarios frente al sistema. Particularmente, debieran asegurar que nunca, bajo ninguna circunstancia un usuario tenga acceso directo a la Base de Datos.

Los sistemas de información constituyen una herramienta de suma importancia para realizar las funciones de cualquier organización por muy pequeña que esta sea, ya que este permite recopilar, clasificar, procesar interpretar y resumir cantidades de datos que permitirán la toma eficiente de decisiones.

1.3.7 Presupuestos

Una vez que la organización fija sus objetivos y los planes de acción para alcanzarlos, el siguiente paso es determinar que recursos utilizará para poder alcanzar las metas propuestas. Al hablar de recursos se está refiriendo a los activos financieros, físicos, capitales humanos, intangibles, estructurales y culturales.

Los presupuestos son planes numéricos que se aplican a toda la organización y a cada una de las actividades que esta posee. A través de los presupuestos, se asignan estos recursos a las distintas actividades que la empresa posee.

Los presupuestos son una técnica de planeación que se utiliza en todos los niveles de la organización, pero es en la actividad gerencial donde más importancia adquiere, dado que impone a la organización una estructura y una disciplina financiera.

El objetivo principal de un presupuesto es mantener las operaciones de toda la empresa.

1.4 SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado. Por otra parte, a medida que la interdependencia entre unidades organizativas es más elevada, ya sea mediante mecanismos formales o informales, la importancia y necesidad de un sistema formalizado, y en particular, de una Contabilidad de gestión como sistema de control se reduce.

El proceso de control para la gestión está basado, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

1.4.1 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) o balance scorecard es una herramienta de gestión presentada por Robert Kaplan y David Norton, que permite monitorizar las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que la gerencia define para la organización.

En otras palabras “el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización, en un conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”⁶

El CMI, complementa los indicadores financieros, que ponen de manifiesto el resultado de actuaciones pasadas, con indicadores no financieros o de actuación futura, se pone en énfasis en que estos pasen a formar parte del sistema de información de la empresa, y que sean tratados de manera conjunta e integral.

⁶Kaplan R y Norton D, 2000, “Cuadro de Mando Integral”, Edit. GEstion 2000.



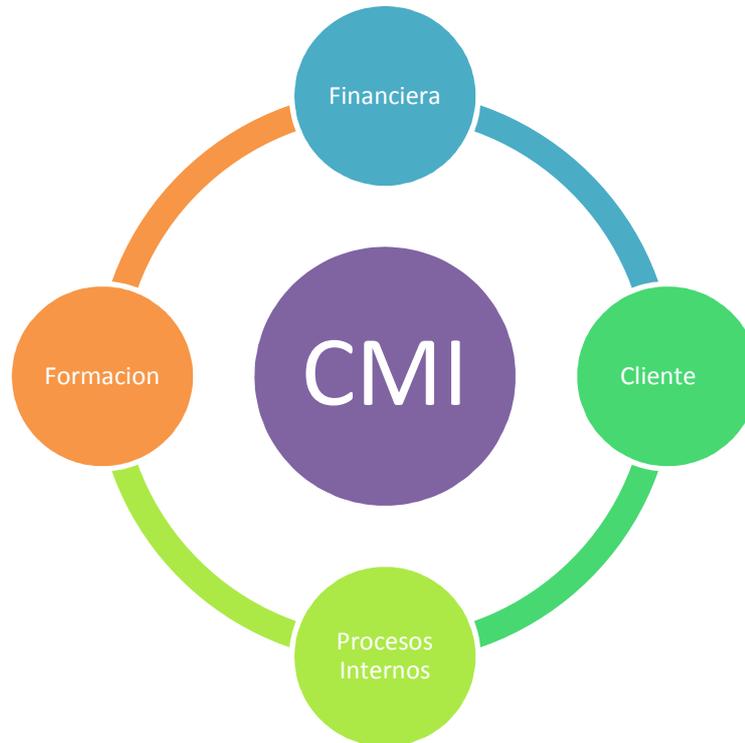
El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de empresas ya que al combinar indicadores financieros y no financieros, exige a la empresa a tomar una posición proactiva en su accionar, ofrece un método estructurado para seleccionar aquellos indicadores guías que afectan la dirección de la empresa y permite que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

El cuadro de mando integral de ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación y no solo como un mero sistema de control de gestión con indicadores, el uso del CMI implica considerar a la organización como un todo.

Algunos de los beneficios que aporta el uso del CMI:

- Lograr que la estrategia de la empresa sea clara y consensuada por los miembros de la organización.
- Que la organización tenga conocimiento de la estrategia.
- Alinear los objetivos personales y de cada área con la estrategia.
- Realizar controles y revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener un feedback para corregir la estrategia y mejorarla.

El CMI se centra en 4 perspectivas que permiten obtener un balance, entre los objetivos operativos o de corto plazo con los estratégicos o a largo plazo.

Figura 3. Perspectivas de un CMI

Fuente: Elaboración Propia

La perspectiva financiera permite resumir las consecuencias económicas de una manera fácil y medible de aquellas acciones que la organización ha llevado adelante. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por su parte la perspectiva del cliente, mide las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen. Los gerentes deben en esta perspectiva, identificar los segmentos del mercado donde la empresa actuará, para emprender medidas de actuación para cada unidad de negocio. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.



La perspectiva de los procesos internos, identifica aquellos procesos críticos que la organización debe ser excelente, ya que le permitirán a la empresa generar valor en los productos y servicios que ofrezca, atrayendo y reteniendo a los clientes que se seleccionaron en los segmentos de mercado. Estos procesos son aquellos en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes. Esta perspectiva impulsa a identificar procesos totalmente nuevos, en que la organización debe destacarse para poder satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento, tiene como objetivo proporcionar la infraestructura que permita alcanzar los objetivos establecidos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en los aspectos financieros, del cliente y de procesos internos. Lo que busca esta perspectiva es proveer de elementos y servicios para crear una mejor y un crecimiento a largo plazo.



Capítulo 2
“Relevamiento y Diagnostico”



2.2 RELEVAMIENTO

2.1.1 Empresa

25Watts es una agencia que trabaja en el ámbito digital especializándose en áreas del diseño web, comunicación, marketing digital y demás herramientas de internet.

La agencia cuenta con una amplia cartera de productos en las que se destacan el diseño web adaptado, la creación de identidad corporativa, diseño gráfico, diseño publicitario, analítica web, marketing digital y desarrollos de sistemas en plataformas web.

Son además creadores del emprendimiento digital deChiripa, una plataforma publicitaria innovadora que trabaja la publicidad a través de sorteos en la web.

2.1.2 Historia

La idea de llevar adelante la constitución de la empresa surge a comienzos del último año de cursado de Diseño de Multimedios, de cuatro amigos que compartían la misma idea para su futuro profesional, todos querían emprender y tener su propio estudio, no depender de nadie y hacerlo a su modo.

Terminando el último año de cursado deciden emprender un pequeño estudio donde puedan comenzar sus experiencias profesionales y tener un espacio para desarrollar su tesis.

Sin conocimiento sobre emprendimientos ni experiencia en el área de trabajo comenzaron a realizar trabajos con el aporte de conocidos, amigos y contactos.

Con el paso del tiempo, se modificó la forma de trabajar comenzando a utilizar un método de trabajo que está en auge hoy en día: "homeworking". Dejaron su espacio físico y comenzaron a trabajar cada uno desde su casa, con la consecuencia de un marcado aumento en el rendimiento, disminución de costos, gastos y un mayor grado de confort.



Durante ese período uno de los socios decidió volver a su ciudad natal (Salta) por motivos personales y desligarse del proyecto.

Hoy en día con casi 5 años de experiencia su público objetivo ha evolucionado y el flujo de trabajo ha aumentado mucho, es por eso que los objetivos cambiaron y es necesario efectuar cambios para poder alcanzarlos.

El nombre de la empresa surge en uno de los trabajos de grupo de facultad, el mismo hace alusión al concepto de que 25Watts (como potencia lumínica) era poca luz, y lo relacionaron con los pocos recursos que contaban, pero no dejaron que eso sea un impedimento, para llevar adelante una empresa.

2.1.3 Misión y Visión

La empresa enuncia que posee como misión “el ser la agencia más importante en comunicación y marketing digital a nivel nacional proporcionando el mejor servicio a nuestros clientes mediante, la innovación, responsabilidad, la vocación de servicio, calidad de desarrollo y el trabajo en equipo como principales pilares de nuestro trabajo”

Por su parte la empresa tiene como visión “consolidarse en el mercado de las agencias de comunicación y marketing digital y ser reconocida a nivel nacional y latinoamericano por empresas de distintos sectores por la constante innovación en sus desarrollos, la seriedad y la confianza de nuestros clientes”

2.1.4 Entorno Específico o directo

2.1.4.a Clientes del sector

Los clientes con los que trabaja la empresa, son PyMEs o medianas empresas que desean tener presencia en medios digitales, esto implica que los potenciales clientes sean desde empresas de servicios, empresas productoras, revendedoras, etc.



La posibilidad de internet, permite que existan clientes radicados en otras provincias y/o países.

Actualmente, se está trabajando con 3 clientes radicados en el exterior (específicamente Andorra, España y México) que demandan trabajo de diseño web y desarrollo de contenidos multimedia y marketing digital. El trabajo se realiza trabajando de manera remota gracias a las posibilidades que brinda internet.

Dada la diferencia cambiaria y las condiciones económicas propician un ambiente propicio trabajar con este tipo de clientes.

Algunos clientes que la empresa posee son:

- El 44
- El periódico de San Francisco
- Gas Natural Fenosa
- SportsHotels Andorra
- Andorrainfo
- Diariosports
- Miralejos Hoteles
- Beach Clubs Mahahual

Muchos de estos clientes, son empresas que basaron su desarrollo en medios digitales con la empresa, por lo que existe un alto grado de fidelidad de estos con 25Watts.

2.1.4.b Proveedores

El análisis está dedicado a un sector compuesto por empresas de servicios, que brindan asesoramientos en cuestiones puntuales de comercialización, marketing y diseño.

Entre ellos se puede mencionar a servidores de internet donde serán asentadas o alojadas las distintas páginas web y se trabaja con posicionamiento orgánico en buscadores desarrollando contenido de calidad, o en forma de anuncios como Adwords.



Otro servicio que se puede tomar como esencial es el servicio de internet para la empresa, del cual hace de su principal medio y apoya sus desarrollos en esta herramienta.

También las agencias que trabajan en la realización de piezas gráficas proveen muchas veces de materiales y trabajos específicos que requiera la empresa para llevar adelante su actividad.

También se toman como proveedores a los profesionales que se contratan por trabajos específicos o puntuales.

2.1.4.c Sustitutos

En cuanto al análisis de sustituto se hace muy difícil encontrar servicios que hagan de sustituto directo en el sector, ya que este se trata de asesoramiento particular en ramas específicas.

Pero dentro de los servicios que se pueden ver como sustitutos se encuentran plataformas gratuitas online que brindan herramientas a las empresas para que puedan llevar adelante sus estrategias digitales y de diseño. Pero carecen de atención profesional y dedicada.

2.1.4.d Competencia

Para el mercado de Córdoba se encuentran los siguientes competidores directos:

1. **Citricox:** es una agencia de comunicación y marketing de la ciudad de Córdoba que lleva varios años en el mercado y tiene una gran variedad de clientes entre los que podemos encontrar a Nuevo Centro Shopping, Radio Gamba, RegamPilay, entre otros de gran peso. Los productos que brinda la agencia son los similares a los que ofrece 25Watts.
2. **Alus Creativos:** es una agencia de diseño cordobesa que se dedica al desarrollo de comunicación digital prestando atención al diseño publicitario como principal herramienta. Presta servicios como diseño



Web, desarrollos, posicionamiento en buscadores, diseño gráfico, diseño en Flash, diseño de Flyers, imagen institucional, entre otros.

3. **Mood Studio:** Es una agencia dedicada al diseño artístico como principal característica diferenciadora. Los servicios que ofrecen son diseño web, diseño gráfico, marketing digital y outsourcing

Existen muchas más empresas, que ofrecen servicios similares, pero que no tienen una cartera de servicios igual de amplia que estas tres empresas.

2.1.4.e Grupos de presión

Actualmente en el entorno específico de la empresa, no existe algún grupo de presión que afecte el desenvolvimiento diario de la empresa.

2.1.5 Entorno general o indirecto

2.1.5.a Factores políticos-legales.

Si bien los factores políticos afectan a cualquier organización, particularmente 25Watts no se ve influenciada de manera directa. En el caso de los factores legales, existe para cualquier empresa un régimen legal necesario de cumplir, la empresa está constituida como una Sociedad de Hecho, con vistas de constituir una Sociedad Anónima.

En temas relacionados al internet, no existe actualmente un marco legal establecido para esta actividad en particular.

2.1.5.b Factores sociales y demográficos.

Dentro de los factores sociales, es de suma importancia destacar el incremento del mercado de internet y servicios complementarios. Actualmente existen un elevado aumento en el uso de internet no solo en cuestiones laborales, hoy en día el auge de redes sociales y la telefonía móvil abre nuevas y variadas formas de comunicación, de venta, de esparcimiento etc.



Cada vez más gente utiliza internet, desde personas mayores a menores que demandan más servicios. Esto no es un dato menor, dado que mundialmente se ve que este fenómeno afecta cada vez más a la sociedad.

2.1.5.c Factores tecnológicos.

La empresa al estar en un sector como es el mercado de internet, no está ajena a ser afectada por los cambios en los factores tecnológicos. La creación de dispositivos, avances en nuevas formas de comunicación, nuevas tecnologías de trabajo afectan a la empresa, por lo que se debe estar en constante actualización y renovación, dado que los consumidores cada vez exigen más y mejores servicios.

2.5.1.d Factores económicos.

Los factores económicos, como bien se sabe afectan los aspectos económicos y financieros de una empresa, particularmente esta empresa se ve afectada por los niveles de inflación y los tipos de cambio.

Es importante destacar el impacto que tienen los tipos de cambio de divisas en esta empresa. Como se mencionó anteriormente se trabaja con empresas de otros países que realizan sus pagos de acuerdo a su moneda oficial (Euro y Dólar), por lo que los niveles que tengan estas divisas, afectan directamente el nivel de ingreso.

2.1.6 Objetivos y planes

En cuanto a los objetivos, la empresa posee como meta el desarrollar sus trabajos de acuerdo a los requisitos del cliente, tanto en tiempo de desarrollo como a las especificaciones técnicas del trabajo. Estos pueden encuadrarse dentro de la clasificación proporcionada en el marco teórico, como los objetivos deseados de la organización.

Al no haber áreas definidas, no existen objetivos por área o por sector, por lo que el objetivo que la empresa posee es solo a nivel general.

El objetivo a largo plazo o estratégico que la empresa se plantea, es posicionarse como una empresa líder en marketing digital a nivel provincial.

En cuanto a los planes, la empresa no posee ningún tipo de documento que identifique como alcanzar los objetivos que esta se propone.

2.1.7 Estrategias

El desarrollo de estrategias en la empresa es nulo, por lo que es dificultoso para la empresa materializar su misión y visión en acciones concretas.

En cuanto a las UEN se identifican 3 negocios claramente definidos. El primero es el relacionado con el diseño web y de multimedios, que abarca la prestación de diseño web adaptativo y el desarrollo de sistemas en plataformas web.

La segunda UEN está vinculada con el marketing digital, para este negocio la empresa tiene como actividades el marketing institucional, creación de identidad corporativa y diseño gráfico.

Para estas 2 UEN la empresa no tiene definidas ni estrategias particulares ni se realiza un análisis de procesos o presupuesto.

Por último la empresa posee una unidad estratégica de negocio, un portal web de sorteos online, llamado deChiripa, que trabaja con publicidad digital a través de un portal web de sorteos, para empresas que ya tienen participación en redes sociales, pero no existe una estrategia declarada ni llevada adelante para este negocio que posee la empresa.

Siguiendo la clasificación que se plantea en el marco teórico, la empresa no desarrolla de manera explícita una estrategia en ninguno de los 3 niveles operativo, empresarial y funcional.



2.1.8 Cultura

Si bien es una organización pequeña, existe un marcado sentido de pertenencia a la empresa, se comparten los valores que esta tiene y constantemente se alienta a que los empleados propongan nuevas formas y métodos para realizar su trabajo.

Los gerentes transmiten su idea de empresa a cada nuevo integrante, como así también la modalidad de trabajo que esta empresa posee, poniendo énfasis en el “homeworking”.

Mensualmente se realizan reuniones, para poner en común al resto de los empleados la situación que se encuentra la empresa, pero esto no queda como una mera reunión, es un punto de encuentro donde se comparten momentos.

Para cada época del año asociada a una festividad (cumpleaños, día del trabajador, navidad, entre otros) se organizan actividades o reuniones para celebrar estos acontecimientos.

Por lo enunciado anteriormente, se puede concluir que esta organización posee una cultura organizacional fuerte.

2.1.9 Estructura organizacional.

El caso de la empresa es particular. Como en cualquier empresa en desarrollo, no tiene una estructura organizacional definida, pero se puede decir a simple vista que es una organización con pocos niveles jerárquicos, de hecho solo hay 2 niveles: el nivel Gerencial compuesto por los 3 socios fundadores y un nivel operativo compuesto por el resto del personal.

Al no poseer una estructura adecuada a la empresa, existen problemas de comunicación, control y asignación de responsabilidades.

2.1.10 Capital Humano

La empresa está compuesta por un grupo interdisciplinario de profesionales que trabajan en conjunto para explotar las oportunidades y resolver las problemáticas de las empresas en el mundo de internet, desarrollando las herramientas necesarias que éstas necesitan.

La empresa cuenta con 3 socios, que realizan las siguientes tareas:

- Raúl Romano – Socio Gerente - Responsable de Cuentas, Seguridad y Dominios y Registración Contable.
- Sebastián Gaviglio – Socio Gerente - Responsable de Diseño Gráfico y Cuentas.
- José María Amietta – Socio Gerente – Responsable de Programación

El personal con el que cuenta, además de los socios mencionados anteriormente es:

- Responsable de Marketing Digital – 1 Persona
- Diseño Gráfico y Maquetación – 2 Personas
- Asesoría en Gestión y Administración – 1 Persona
- Asesoría Contable – 1 Persona
- Asesoría Legal – 1 Persona
- Social Media y Community Manager – 1 Persona

Además existen una serie de profesionales, que prestan servicios específicos según ciertos trabajos:

- Colaborador en Programación – 2 Personas
- Colaborador en Diseño e Ilustración – 2 Personas
- Colaborador en Fotografía – 1 Persona.

Un aspecto importante a destacar, es el alto grado de profesionalización con el que cuenta la empresa. En todas las áreas existen profesionales con estudios universitarios y terciarios específicos para la tarea que desarrollan.

Del total del personal, 15 personas que trabajan con la empresa, 10 son profesionales.

Otro rasgo característico de la empresa es su bajo nivel de edad del personal, las edades oscilan desde los 25 años hasta los 35, lo que define que sea una empresa joven y altamente calificada.

2.1.11 Procesos

En el relevamiento de este punto, la empresa no cuenta con procesos definidos para sus actividades, si bien se siguen una serie de procedimientos para el desarrollo de las actividades, formalmente no existe declaración escrita de estos.

Siguiendo la clasificación presentada en el marco teórico se puede mencionar que el proceso que abunda en la empresa son los operativos, ligados directamente a los servicios que los clientes requieren.

Existen también procesos de apoyo como las compras de insumos y elementos necesarios para desarrollar su actividad, la contratación de servicios para poder llevar adelante su trabajo, la registración de los ingresos y egresos que genera la empresa.

Es de suma importancia destacar que no existe consideración por los procesos estratégicos.

El no definir correctamente los procesos, la empresa no puede identificar áreas y actividades cuyo funcionamiento permitirá la implementación de la estrategia de la empresa.

2.1.12 Sistema de información

Por parte del sistema de información, la empresa no es ajena al funcionamiento de otras organizaciones, es decir diariamente procesa una gran cantidad de datos.



Lamentablemente al no existir un sistema de información, la empresa deja de lado el manejo de este valioso recurso.

La información contable, solo se utiliza de manera muy acotada, es decir solo se registran los ingresos y los egresos, pero no se avanza a realizar un análisis de los mismos, ni tampoco se evalúa su evolución en el tiempo.

El aspecto más importante a destacar es el manejo de la información que se genera en el tráfico web de las páginas de los usuarios. Mensualmente, y a través de herramientas de análisis web, se realizan informes con información relacionada a cada cliente, detallando datos sobre tráfico web, visitas al sitio, menciones, procedencia al sitio, etc. Dicha información es proporcionada a los clientes quienes evalúan el rendimiento de su sitio web o portal.

2.1.13 Presupuestos

La empresa mensualmente realiza una planificación de gastos corrientes a realizar, por lo que se puede decir que la empresa cuenta con un presupuesto para realizar sus trabajos.

Dado que posee personal, como se definió en el relevamiento del capital humano, mensualmente se calcula el costo de mano de obra, y dado que la totalidad del personal es monotributista, solo se abona la contratación del servicio del profesional.

En cuanto a recursos físicos, como se mencionó anteriormente no posee una oficina de trabajo por lo que lo relacionado a instalaciones, muebles y útiles y otros afines no tiene incidencia en la preparación de un presupuesto.

Sumado a las erogaciones en sueldos, hay que agregar que se realizan pago a proveedores de servicios básicos y necesarios para la empresa como lo son la telefonía móvil, internet, servidores, IVA, ingresos brutos y otros gastos corrientes como movilidad y viáticos.

En caso de necesitar un servicio específico para un trabajo (la contratación de impresiones, fotografía, etc.) se realiza la contratación puntual y una vez finalizado el mismo se termina con el vínculo laboral.

Los recursos físicos, como computadoras, impresoras y mobiliario es propiedad de cada uno de los integrantes por lo que la empresa no posee bienes.

2.1.14 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del sector externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece y determinar el grado de atracción que posee el sector.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos

1 – Ingreso de potenciales competidores: está constituido por aquellas empresas, que en el momento no participan en el mercado, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. En este apartado es importante tener en cuenta las barreras de entradas para ingreso, como son la lealtad a la marca, ventajas en costos absolutos y las economías a escala.

Para este tipo de mercado, el ingreso de potenciales clientes es alto no existen fuertes barreras de ingreso por lo que pueden introducirse en el sector de manera inmediata.

2 – Rivalidad de empresas en el mismo sector: dentro del mercado elegido para desarrollar la actividad, encontramos empresas que prestan servicios similares al propio. Esta rivalidad depende fundamentalmente de tres factores:

- La estructura competitiva de la industria (estructuras fragmentadas muchas empresas y ninguna dominante o estructuras consolidadas, pocas empresas y una sola consolidada).
- Las condiciones de la demanda (creciente o decreciente).



- La dificultad de las barreras de salida (costos de salida, vínculos emocionales, relaciones estratégicas con UEN, dependencia económica)

Como se mencionó anteriormente, la competencia en el sector es mucha y variada. Esto quiere decir que existen empresas dedicadas a prestar servicios similares a la empresa, y hay una gran cantidad de personas o empresas que ofrecen un servicio particular y no integral y que deben tenerse en cuenta a la hora de analizar este punto.

3 – Poder de negociación de consumidores: el poder de negociación que tienen los compradores, puede resultar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y servicio, dado que estos factores aumentan los costos operativos de la actividad.

El poder de los consumidores es medio, como factor a destacar es la demanda de mayor calidad y servicios, en un negocio relativamente nuevo y en etapa de crecimiento.

- 4 – Poder de negociación de proveedores: los proveedores pueden resultar una amenaza cuando están en condiciones de:
- imponer el precio que una organización debe pagar por el insumo
 - reduciendo la calidad de los bienes o servicios.

Existe una gran cantidad de proveedores que permiten que el poder de negociación de este sector sea bajo, en caso de que cambien algunas de las condiciones mencionadas anteriormente, se puede buscar un nuevo proveedor y así continuar prestando el servicio de igual manera.

5 – Proximidad de productos sustitutos: la existencia de productos sustitutos representa una amenaza competitiva, dado que limita el precio que una empresa puede cobrar, por lo que afecta de manera directa la rentabilidad de la misma.

Como se mencionó anteriormente, la presencia de productos sustitutos es baja.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede determinar que el sector en el que la empresa desarrolla su actividad es altamente atractivo para

implementar la estrategia competitiva de la empresa, dado que el grado de rivalidad o competencia es medio.

Es un mercado en donde hay que tener en cuenta cada uno de estos factores, ya que influyen de manera directa el accionar diario en la organización.

De las “fuerzas” que presenta el modelo 2 de ellas tienen un alto grado de injerencia en el accionar de la empresa (barreras de ingreso y rivalidad entre empresas del sector) mientras que las restantes (poder de negociación de proveedores y clientes y amenaza de productos sustitutos) no son factores que impidan a la empresa llevar adelante su estrategia organizacional.

2.1.15 Análisis FODA

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

La presentación de esta herramienta estará presentada en el apartado “3.2.2 Análisis del Entorno General y Especifico” en el 3er Capitulo del presente trabajo.

2.1.16 Cuadro de Mando Integral

Siguiendo lo enunciado en el marco teórico, se encuentra que la empresa, solo está trabajando sobre la perspectiva financiera, es decir se está llevando adelante la tarea de comprobación de las actividades pasadas evaluando cuestiones como niveles de ingreso mensual, incobrabilidad, registración de costos y gastos, entre otros.

Lamentablemente, por falta de conocimiento y tiempo, se están descuidando las restantes perspectivas (cliente, procesos y desarrollo) que le podrían permitir emprender acciones para crear un aumento organizacional a futuro, determinando acciones necesarias para alcanzarlas.



2.2 DIAGNOSTICO

En base a lo analizado anteriormente se ha arribado a las siguientes conclusiones.

Actualmente la empresa posee un personal joven y calificado, pero la falta de organización interna en cuestiones como, definición de objetivos, planes, la ausencia de una estructura que sirva de apoyo para el desarrollo de las funciones y la falta de definición de procesos de trabajo, impiden poder capitalizar este punto fuerte que la organización posee.

La falta de comunicación interáreas es consecuencia de la ausencia de una organización formal, se da una multiplicidad de tareas, principalmente de los socios, que afecta el desempeño general de la empresa. Acompañado a esto no existe un sistema de información definido, por lo que se pierde mucha información valiosa para la toma de decisiones.

Otro punto a destacar, es la falta de asignación de prioridades en el destino de los recursos. Se destinan tiempo, trabajo y capital a proyectos que no son importantes y que produce la pérdida de trabajos más fructíferos para la empresa.

Al encontrarse en un mercado con demanda creciente, (y las tendencias reafirman este crecimiento) las oportunidades de emprender nuevos proyectos son muchas pero la empresa necesita emprender acciones para alcanzarlos y poder llevarlos adelante.

Mediante el análisis del sector y las 5 fuerzas de Porter y el análisis del entorno, se puede concluir que la organización opera en un mercado que presenta muchas oportunidades. Si bien la rivalidad es mucha y no existen barreras de entrada al sector, lo que permite que en cualquier momento una nueva empresa ingrese al sector, el mismo se encuentra en crecimiento y evolución por lo que la cantidad de futuros clientes se incrementa enormemente gracias al avance de internet.



La globalización permite el acceso a nuevos mercados pero es necesario que se tenga una macro perspectiva, señalando los objetivos centrales de la organización, por lo que la empresa debe emprender acciones necesarias para poder capitalizar dichas oportunidades y disminuir las posibles amenazas que surjan. Por ello es necesario establecer de manera clara, metodologías y procesos de trabajo que permitan potenciar estas oportunidades que genera este fenómeno.

Quizás el aspecto más relevante que surge del diagnóstico es la falta de una estrategia general y específica para cada una de sus UEN que refuerce los principios adquiridos en la misión y visión.

Actualmente la misión y la visión son conceptos que el resto de los integrantes no conocen o comparten, los gerentes conocen estos dado que estos dos aspectos fueron enunciados por ellos sin la participación del resto de los integrantes.

Mediante la implementación de un plan estratégico se dará a la empresa, pautas congruentes para las actividades de la organización. De esta forma, los gerentes aportarán a la empresa objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes de que estos sean más importantes y graves.

Si bien se tiene una idea general del largo plazo se necesita una conexión con el proceso de planeación táctica a corto plazo, que permita alcanzar objetivos y metas.

En la actualidad existe una falta de análisis de indicadores, ratios o estadísticas que den una idea acabada sobre la situación económica, financiera y comercial que la empresa está atravesando.

La empresa actualmente no está trabajando con una visión en conjunto de la misma, esto quedó demostrado de manera clara en el análisis del CMI, donde solo se tienen en cuenta aspectos financieros asociados a acciones pasadas.



Pero también se encuentran aspectos positivos que son importantes mantener y potenciar.

Si bien es una empresa joven (por la cantidad de años que tiene desde su creación), sus integrantes se encuentran altamente calificados para desempeñar sus tareas, en el análisis se enuncian que muchos de ellos son profesionales en su campo de actuación y esto provoca en la empresa que se realice un trabajo de contenido y de calidad.

Siguiendo con la línea de la profesionalización, es de destacar el equipo interdisciplinario con el que cuenta. El contar con profesionales de diseño, programación, marketing, administración, contabilidad, etc., les posibilita encarar cuestiones desde una perspectiva más amplia, teniendo a disposición una mayor cantidad de opiniones y visiones sobre determinados temas.

Otro aspecto a mencionar, es que constantemente se está alentado a los integrantes a participar de cursos y actividades académicas relacionadas a la actividad de cada integrante en la organización, muchas veces es la organización quien informa de posibles cursos que consideran útiles para la persona y la empresa.

Existe una elevada cohesión grupal, como se mencionó al analizar la descripción de la empresa, la misma constantemente está generando espacios de encuentro entre sus trabajadores, que potencian los lazos entre ellos y los lleva a aumentar el sentido de pertenencia a la organización.

Por parte de los presupuestos, es importante destacar que actualmente se efectúa un control sobre los recursos que la empresa requiere para desarrollar la actividad, por lo que esta tarea es llevada a cabo mensualmente por uno de sus propietarios.

En cuanto al mercado, es de destacar el grado de fidelización de los clientes, esto permite que constantemente estos demanden a la empresa la implementación de nuevos servicios que presta 25Watts, sumado a la publicidad generada por el boca en boca que estos generan.



Capítulo 3

“Propuesta de Mejora e Implementación”



PROPUESTA DE MEJORA

El crecimiento de una organización viene marcado por su capacidad lograr la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Cuando se planifica el futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que envuelve a la empresa y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan se produce la mejora organizacional.

De acuerdo a lo analizado en los 2 primeros capítulos del trabajo, y luego del diagnóstico que se realizó se presenta a continuación la propuesta de mejora para la empresa 25watts.

Como se mencionó en la introducción la propuesta de mejora está basada en dotar a la empresa de un plan estratégico, que le permita establecer las bases estratégicas para la implementación del planeamiento.

Lo que se busca con esto es que la empresa tenga elementos apropiados para definir un mapa de la organización que señale y describa los pasos, actividades y procesos necesarios para alcanzar la visión.

Este plan le permitirá apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y mejorar la calidad en los servicios que presta. La Planificación Estratégica permitirá la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Es decir poder convertir los distintos proyectos y posibilidades en acciones concretas a través del establecimiento de metas, objetivos y acciones.

La implementación del plan estratégico está determinada por la revisión de su misión y visión, aspectos claves en el pensar estratégico de una empresa. Seguido a esto se realizara un análisis de su entorno destacando como los factores internos, fortalezas y debilidades, y los externos, oportunidades y amenazas, afectan a la organización.



Una vez definidos estos, se buscará definir la estrategia para la empresa y en particular para su UEN, la plataforma publicitaria deChiripa.

Planteada las bases estratégicas, se detallará la implementación del plan estratégico, enunciando conceptos como estructura, cultura, sistema de información, presupuestos y procesos.

Por último se dotará a la empresa de un sistema de control estratégico, utilizando las bases que presenta el Cuadro de Mando Integral.

Lo que se busca con esta herramienta es:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Analizar los diferentes tipos de indicadores elegidos para la evaluación de la empresa (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad).
- Identificar de manera clara la relación entre los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con el resto de las áreas de la empresa.

3.1 Diseño del Plan Estratégico

La planificación estratégica es la herramienta de gestión que permite conocer de manera clara la historia de la empresa, conocer el presente que esta está atravesando y mejorar la forma en que la organización se relaciona con el entorno, con el fin de lograr sobrevivir, crecer y poder llevar delante de manera eficiente sus proyectos.

El plan estratégico como programa de acción, busca aclarar cuestiones relativas a:

- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Qué le da vida y sentido?
- ¿A dónde desea ir la organización?
- ¿Qué hace bien? ¿Qué desea hacer?
- ¿Cómo se llega a ese futuro deseado?

La primera de las preguntas hace referencia a la declaración concreta y consensuada de la misión organizacional, que sirva de guía en el diario de la empresa. En tanto el lugar donde desea ir la empresa, se está haciendo alusión a la visión estratégica que la empresa debe tener, tiene el propósito de alentar a la organización a alcanzar ese estado deseable. Las últimas dos cuestiones, hacen referencia a los objetivos, políticas y acciones que la empresa debe emprender a diario.

Lo que se pretende con el diseño del plan estratégico es:

- Facilitar la comunicación y participación de los integrantes de la organización.
- Crear un consenso sobre los valores e intereses que la empresa considera como verdaderos.
- Diseñar e implementar un proceso de toma de decisiones razonable.
- Realizar un seguimiento constante de las medidas tomadas, definiendo metas a alcanzar y corrigiendo los posibles inconvenientes que surjan en la implementación.

Para el diseño del plan estratégico para la empresa 25Watts, se plantea seguir adelante con los siguientes pasos:

1. Definir de manera correcta y consensuada la misión, visión y valores.
2. Análisis del entorno específico y general de la empresa.
3. Definición de la estrategia general y para su UEN.
4. Implementación del plan estratégico.
5. Sistema de control estratégico. Gestión de Indicadores

3.2 Implementación del plan estratégico

Siguiendo los parámetros determinados en el diseño del plan estratégico se trabajara punto por punto, como se prevé implementar este plan específico para la empresa analizada.

3.2.1 Definición de Misión, Visión y Valores corporativos.

Si bien la empresa enuncia una misión y visión, estas actualmente no se corresponden con la realidad que atraviesa la empresa, el aspecto más importante es que las mismas no son compartidas por la totalidad de los integrantes de la empresa. Hoy es un mero enunciado que no refleja de manera real aspectos claves relacionados con futuro de la organización.

Lo que se plantea para revertir esta situación es realizar un trabajo con todos los integrantes de la empresa para definir de manera conjunta la misión y la visión de la empresa.

Como guía para la definición de estos últimos 2 conceptos se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
- ¿En qué actividad estamos? ¿En qué otras actividades podríamos estar?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios?
- ¿Cuál es el propósito básico de la empresa?
- ¿Qué es lo que nos hace distintos, únicos u originales?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?



- ¿Qué consideran clave para el futuro de la empresa?
- ¿Qué valores consideran necesarios para conseguir ese futuro?
- ¿Qué posición deberíamos tomar para nuestros clientes, proveedores, competencia, empleados?

Lo que se pretende con este cuestionario es que se genere una misión y una visión que sea fuente de inspiración y motivación para todos los que forman parte de la empresa.

Una vez revisada la misión, la visión y los valores se deben tratar de determinar si las formulaciones realizadas por el conjunto es la deseada por la empresa y si sirven como reto para la organización para poder avanzar con la implementación del plan.

3.2.2 Análisis del Entorno De la Empresa

De acuerdo a lo enunciado en el marco teórico, y luego de analizar las variables del entorno en el relevamiento de la empresa se presenta el siguiente análisis FODA que resumen los aspectos más importantes en el entorno de la empresa:

Fortalezas

- Actitud proactiva de la empresa en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Personal capacitado acorde a los servicios que se ofrecen.
- Servicios de calidad acordes a las necesidades actuales de los clientes.
- Cartera de clientes fieles.
- Equipo interdisciplinario de trabajo.
- Elevada cohesión grupal.
- Empresa con personal joven.
- Variedad de servicios prestados por la empresa.
- Precios accesibles.
- Análisis mensual de recursos organizacionales.
- No posee un proveedor clave que afecte su actividad
- Ausencia de sustitutos próximos y de grupos de presión.



Oportunidades

- Mayor interés de empresas en tener participación en internet.
- Desarrollo sostenido de factores tecnológicos a nivel mundial.
- Mercado en desarrollo y en pleno auge.
- Crecimiento sostenido del e-commerce en Argentina.
- Aumento significativo del uso de telefonía móvil en Argentina y a nivel mundial.
- Apertura de nuevos mercados gracias a la globalización.
- Tendencia mundial a la digitalización de servicios.
- Falta de barreras comerciales internacionales para el desarrollo web.
- Aumento generalizado en el acceso a medios digitales.

Debilidades

- Ausencia en la formalización de la Misión, Visión y Valores.
- Empresa en proceso de organización y constitución.
- Falta definición de planes y objetivos tanto cuantitativos como cualitativos.
- Ausencia de estrategias a nivel operativo, empresaria y funcional
- UEN sin una estrategia definida.
- No tiene espacio físico de trabajo.
- Bajo desarrollo de estrategias comunicacionales.
- Carencia de sistema de información integrado.
- Ausencia de una estructura definida.
- Carece de proceso de planificación estratégica.
- Falta de desarrollo de procesos de trabajo.
- Ausencia de sistema de control
- Falta en análisis de indicadores, ratios y resultados.



Amenazas

- Mayores amenazas cibernéticas para el 2013/14.
- Barreras de entrada bajas al sector.
- Desconocimiento por parte de empresarios del sector en términos de comunicación digital.
- Rivalidad de empresas en el sector.
- Nuevas regulaciones para el sector.
- Variación en políticas monetarias y fiscales.
- Inflación
- Tipo de cambios establecido para divisas.
- Aparición de leyes que regulen el comercio digital.

3.2.3 Definición de la estrategia general y de la UEN.

Lo que se persigue aquí, es la confección de un listado de objetivos, metas y actividades necesarias para que la empresa pueda llevar adelante su estrategia. Dicho listado intenta dar respuesta a resolver, que se debe lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la empresa tenga una acción coherente con su misión.

Las estrategias que se plantean estarán definidas por la clasificación presentada en el marco teórico, tanto en los 3 niveles de que puede alcanzar la estrategia (corporativa, empresarial y funcional) como las estrategias genéricas.

A nivel corporativo, se propone implementar una estrategia de crecimiento, que le permita aumentar el número de actividades y servicios que presta en el mercado. Al contar con un equipo interdisciplinario (marketing, diseño, community manager, programadores), es posible prestar servicios especializados ampliando la cartera de prestaciones.



Actualmente la demanda creciente en cuestiones de marketing digital, manejo de comunidades virtuales, diseño web, e commerce plantean un escenario alentador para aumentar la prestaciones de servicios especializados.

En cuanto a sus UEN se realizará un análisis detallado de la estrategia, personal necesario para su desarrollo y presupuestos que se propone para cada una de ellas.

Para la primer UEN, relacionada con el diseño web, se recomienda establecer una estrategia de diferenciación, que permita crearle al servicio una distinción que sea percibido por el cliente, esto es realizar páginas web con un alto grado de personalización y diseño.

Para poder llevar adelante esta unidad de negocio, la empresa precisara del aporte de programadores, diseñadores y la asesoría contable y legal. Los procesos dependen del tipo de trabajo que el cliente requiere pero básicamente está constituido por:

- Análisis de los requisitos técnicos y gráficos del cliente.
- Desarrollo de diseño y presentación de propuesta gráfica del sitio.
- Registración de la dirección de la página y contratación del servicio de alojamiento del sitio.
- Programación y maquetado según la propuesta presentada.
- Carga de información en el sitio.
- Testeo final.

En cuanto al presupuesto que es necesario aplicar para esta UEN, es básicamente la remuneración del personal que se aboca a la tarea y del pago a proveedores del servicio de alojamiento.

Para el marketing digital, o segunda UEN, se plantea implementar una estrategia genérica de diferenciación, dado que en la actualidad el marketing tiende a personalizarse según los rasgos distintivos de cada empresa, y para ello se precisa que el servicio que se ofrece sea percibido por el cliente como único y diferente al resto.

Desarrollar esta UEN precisa identificar que recursos son necesarios para llevar adelante este negocio. Por parte del personal, se abocará a esta tarea al encargado de marketing, diseño y community manager.

Sumado a estos es necesaria la contratación de medios gráficos, imprentas y demás servicios que permitan plasmar las propuestas y llevar adelante esta unidad de negocio.

Por último, la empresa posee una UEN, la plataforma publicitaria deChiripa, por lo que es necesario plantear una estrategia específica para este negocio. La particularidad que tiene este negocio es que trabaja con empresas que ya tienen participación en los medios digitales, a través de un perfil en redes sociales o un portal web.

Por ello para esta UEN, se plantea la implementación de una estrategia genérica de enfoque, donde se trabaje con un sector particular que le permita crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca la empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Se prevé como recursos para llevar adelante esta UEN, el gasto financiero en publicidad digital en redes sociales para promocionar los sorteos y las publicaciones, la remuneración del community manager quien gestiona el sitio. Eventualmente se produce el gasto en publicidad gráfica para fomentar la marca en el mercado seleccionado.

A nivel funcional, es necesario definir estrategias para cada área, que permitan apuntalar las estrategias definidas a nivel corporativo y empresarial. Para ello se plantea dotar a la empresa de una estructura que esté acorde a las necesidades que la empresa posee, definiendo procesos y acciones que faciliten la implementación de las anteriores estrategias y de cada una de las UEN que la empresa tiene.

El desarrollo de la estructura y procesos se abordara en el siguiente apartado.

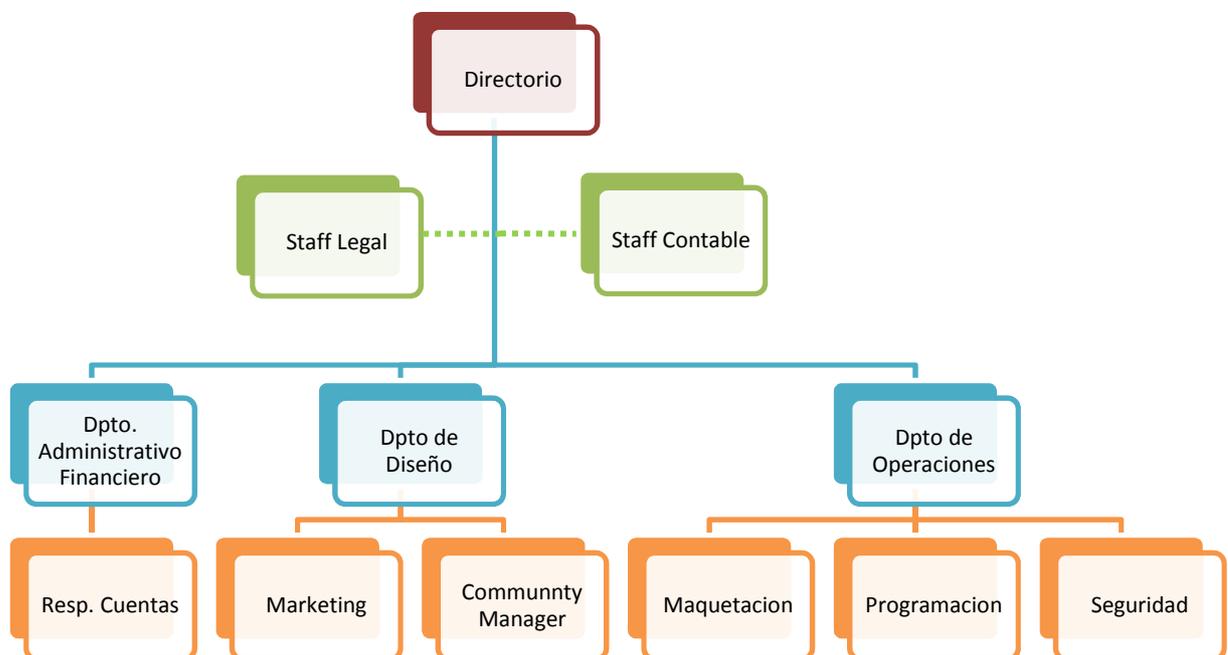
3.2.4 Implementación del plan estratégico.

La implementación del plan estratégico incluye la definición de la estructura de la empresa, la definición de un sistema de información, definición clara de procesos de trabajo y la implementación de un presupuesto de recursos.

La estructura de la empresa es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, ya que a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una organización posee.

Por lo que es necesario definir un organigrama, que represente la estructura orgánica de la empresa, y que sirva de apoyo para llevar adelante las estrategias seleccionadas anteriormente detallando sus áreas constitutivas y las relaciones que guardan entre sí.

A continuación se presenta de manera gráfica el organigrama a implementar en la empresa.



Fuente: elaboración propia



Descripción de Puestos del organigrama propuesto

- *Directorio*: definirá las cuestiones relacionadas al funcionamiento de la empresa estableciendo objetivos, estrategias y cursos de acción.

- *Departamento Administrativo Financiero*: en este departamento se desarrollaran las cuestiones relacionadas con los aspectos económicos y financieros de la empresa, como presupuesto para actividades, pago de gastos corrientes, sueldos, contrataciones, etc.
 - Responsable de Cuentas: este responsable realizará el seguimiento de las cobranzas a clientes.

- *Departamento de Diseño*: en esta área, se llevara adelante todas las cuestiones relacionadas a la imagen que deberá tener cada trabajo.
 - Marketing: estará a cargo de las cuestiones relacionadas al marketing de la empresa, y llevará adelante las estrategias de marketing digital para cada cliente.
 - Community Manager: tiene el manejo de las comunidades digitales de la empresa y en caso de que cada cliente solicite el servicio de manejo de comunidad digital, será quien diagrama las actividades para este trabajo.

- *Departamento de Operaciones*: en este departamento se realizarán tareas relacionadas al diseño estructural y programación de páginas web, portales, etc. Incluye a su vez el manejo de la seguridad digital del servidor de la empresa y de las cuentas de los clientes.
 - Maquetación: este responsable esquematiza el diseño del sitio web, definiendo parámetros de funcionamiento y relaciones que debe tener el sitio, según los requisitos que presente cada trabajo.
 - Programación: el responsable de esta tarea, debe traducir en lenguaje digital lo especificado por el responsable de maquetación.
 - Seguridad: llevara el estado de la seguridad y accesibilidad de servidores, sitios de almacenamiento de cuentas propias y de clientes.



- *Staff Legal y Contable*: realizarán el aporte en cuestiones particulares que la empresa solicite.

Lo que se pretende con este organigrama es organizar las tareas de la empresa, dado que actualmente no hay áreas ni procesos definidos. Al establecer este organigrama, se definirán responsables, relaciones y áreas lo que le permitirá una organización no solo de actividades y procesos sino también de comunicación.

Siguiendo con el desarrollo, el siguiente paso a tratar es el relacionado con el sistema de información. La implementación de un sistema de información le permitirá a la empresa manejar información relevante, precisa y a tiempo para la toma de decisiones.

El sistema que se plantea implica el tratamiento no solo de cuestiones financieras o económicas, como se están llevando en la actualidad, sino también de los demás agentes que participan en el diario de la empresa, como son los clientes, los proveedores y la competencia.

A través de reportes mensuales de cada área, se generará este flujo de información que la empresa necesita y de esta manera tomar decisiones con mejor criterio y certeza.

Para que se pueda analizar y diseñar un sistema adecuado de información se necesita entender la organización ya que la forma que tenga el sistema dependerá, en gran medida de la visión y misión, entorno, objetivos, planes, estructura y personas y grupos le da forma a la información y la transforma en conocimiento.

Por parte de los procesos, la definición de los procesos estratégicos, le permitirá a la empresa identificar áreas y actividades cuyo funcionamiento facilitara la implementación de la estrategia de la empresa.

Al definir procesos estratégicos se detallan las directivas y límites de actuación al resto de los procesos, por lo que es necesario que los propietarios de la empresa, expresen de forma clara las decisiones que se tomen en cuestiones

de planificación y estrategia. De esta manera se podrá pasar de ese proceso general a procesos más específicos y concretos.

También se plantea implementar un Manual de Procedimiento para los procesos críticos que la organización tiene, esto le permitirá a la empresa conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

A su vez el manual sirve de apoyo en la inducción al puesto en caso de efectuar nuevas contrataciones y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.

El manual de procedimientos como herramienta permitirá:

- el análisis o revisión de los procedimientos de cada sistema organizacional.
- emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- facilitar las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- coordinar actividades y evitar duplicidades de tareas.

Por parte de los presupuestos, como se mencionó en el desarrollo del trabajo, la empresa lleva adelante un control sobre la totalidad de recursos que esta necesita para poder prestar sus servicios. La modalidad de trabajo seleccionada le permite disminuir las necesidades de recursos materiales, pero en caso de que la empresa tome la decisión de establecerse físicamente en una oficina o similar, es necesario realizar un detallado análisis de los recursos que se requerirán.

3.2.5 Sistema de control estratégico. Gestión de Indicadores

3.2.5.a Control de gestión

El control de gestión que se plantea le permitirá a la organización la utilización eficaz y eficiente de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dicho proceso implica el trabajo de administradores o directivos y se desarrolla en un marco definido por los objetivos y la planificación estratégica.

El objetivo del sistema de control de gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, ayudar a que la organización se oriente hacia el logro de sus objetivos, clarificar la visión y la estrategia. A su vez proporciona las herramientas de control y diagnóstico que permite traducir los objetivos de una organización en comportamientos operativos.

La implementación del control de gestión que se presenta estará determinada por su estructura organizativa y sus objetivos, en este proceso existen ciertos factores que afectan al modelo de control de gestión:

- La estrategia empresarial: la estructura y el proceso de control están fuertemente condicionados por la estrategia empresarial, dado que no se puede establecer los mismos tipos de control en empresas con diferentes tipos de estrategias.
- La estructura organizativa: el modelo de organización jerárquica que la empresa posee, condiciona el modelo y el proceso de control a implementar.
- La cultura organizativa: aspectos como los valores de la empresa, la percepción al riesgo y su actitud frente a él, la orientación hacia los objetivos o hacia las tareas, las relaciones interpersonales, el estilo de dirección influyen de manera directa la implementación de un sistema de control de gestión.
- El entorno: constituido por los factores externos a la organización, y que condicionan de manera particular el entorno económico y de competencia del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

3.2.5. b Gestión de Indicadores

Una vez que se ha definido cuál es la misión y la visión que la empresa tiene en su accionar, de identificar la áreas estratégicas de la empresa y que factores considera clave para el éxito es necesario verificar el avance de cumplimiento que está teniendo el plan.

Por lo que es necesario establecer un sistema de seguimiento a través de indicadores, de manera tal que permita introducir las acciones necesarias para garantizar el logro de los objetivos y de los resultados previstos. Este proceso servirá como herramienta para detectar desviaciones e introducir medidas correctoras.

En este punto es necesario generar indicadores para cada área y proceso, que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas. Esto permite a la empresa poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la empresa.

Los indicadores que utilice el plan y las herramientas de control, deben cumplir las siguientes características:

- Objetividad (en indicadores cualitativos).
- Precisión (en indicadores cuantitativos).
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que tengan relevancia para tomar decisiones.
- Factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Comparable con empresas de la misma actividad.

El conjunto de indicadores que la empresa utilice, debe posibilitar el cumplimiento de los objetivos generales, a través de la ejecución de objetivos específicos en actividades, programas, proyectos y áreas.

Por lo que los indicadores deben reflejar el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas. Por ello cada indicador debe tener metas y acciones definidas para alcanzarlas. A través de la fijación de metas, se podrán

cuantificar los indicadores y de esta manera proporcionara a la empresa de información relevante para la toma de decisiones.

La implementación de un sistema de control estratégico es un elemento complementario ya que no hay plan sin control y no se puede controlar sin planes.

El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas.

Cada área o función de la empresa deberá estar sometido a distintos controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

3.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

Como se mencionó anteriormente, el cuadro de mando integral es una herramienta de control empresarial, que permite establecer y gestionar los objetivos de una empresa.

Ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continua cuando la empresa y sus integrantes alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

En el relevamiento que se realizó de la empresa, se encontró, que solo tiene consideración por una de las perspectivas, particularmente la financiera. Por lo que en la implementación, y con el plan estratégico, se intentará que la empresa avance en el trabajo de las restantes perspectivas.

Una vez claros los objetivos de cada una de las perspectivas y definidos los indicadores la empresa estará mucho más involucrada en todos los aspectos



claves de la misma y de esta manera podrá dedicar tiempo y recursos al desarrollo de su propio modelo de negocio.

A continuación se presenta una serie de indicadores (tanto cuantitativos como cualitativos) de control, para cada una de las perspectivas que toma el CMI:

a- Perspectiva financiera

1. Rentabilidad: relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.
 - Su fórmula de cálculo es:
Rentabilidad económica = $(\text{Utilidades} / \text{activos})$
Rentabilidad financiera = $(\text{Utilidades} / \text{patrimonio})$

2. Liquidez: la cualidad que tiene un activo para transformarse en efectivo, sin pérdida importante de su valor.
 - Su fórmula de cálculo depende de la liquidez que se calcule:
Liquidez total = $\text{Total Activo} / \text{Total Pasivo}$
Liquidez corriente = $\text{Capital} / \text{Pasivo Corriente}$
Liquidez seca = $(\text{Capital} - \text{Bienes de cambio}) / \text{Pasivo Corriente}$

3. Margen de utilidad sobre ventas: indica la tasa de utilidad de cada peso de venta
 - Su fórmula de cálculo es:
 $\text{Mg V} = \text{Utilidad antes de los intereses} / \text{Ventas}$

4. Análisis de la ventaja financiera: mide la proporción en que se incrementan los resultados a los propietarios de la empresa por utilizar capitales de terceros.
 - Su fórmula de cálculo es:
 $\text{VF} = \text{Rentabilidad económica} / \text{Rentabilidad Financiera}$



b- Perspectiva cliente

1. Cuota de mercado seleccionado: refleja la proporción de clientes de cada UEN para el mercado que se seleccionó.

o Su Fórmula de Cálculo es:

$$CM = (N^{\circ} \text{ de clientes de UEN1} / N^{\circ} \text{ Total de clientes}) * 100$$

2. Retención de clientes: determina el nivel, medido en términos relativos o absolutos, la tasa en que la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con los clientes.

o Su Fórmula de Cálculo es:

$$RT = (N^{\circ} \text{ de clientes Año 1} / N^{\circ} \text{ de clientes Año 2}) * 100$$

3. Grado de satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.

o Su fórmula de cálculo es:

$$SC = (\text{Cant. de personas con respuestas favorables} / \text{Total encuestados}) * 100$$

4. Adquisición de nuevos clientes: mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos clientes.

o Su fórmula de cálculo es:

$$NC = (\text{Nuevos Clientes Año 1} / \text{Total de Clientes Año 1}) * 100$$

c- Perspectiva procesos internos

1. Eficacia del ciclo de producción: mide el tiempo que demandó el proceso frente al esperado.

o Su fórmula de Cálculo es:

$$ECF = (\text{Tiempo del proceso} / \text{Tiempo esperado del proceso}) * 100$$



2. Cantidad de trabajos reprocesados: mide la relación entre la cantidad de trabajos que se tuvieron que procesar de nuevo, sobre la totalidad de trabajos realizados.
 - Su fórmula de cálculo es:
$$TR = \text{Trabajos reprocesados} / \text{Total de trabajos}$$

3. Porcentaje de trabajos concretados: este indicado busca medir la cantidad de trabajos concretados, en relación a la consulta de clientes a través de presupuestos presentados.
 - Su fórmula de cálculo es:
$$\% \text{ Trabajos concretados} = (\text{Trabajos realizados} / \text{Trabajos presupuestados}) * 100$$

4. Porcentaje de reclamos: considera la cantidad de reclamos que se efectúan en la totalidad de trabajos realizados.
 - Su fórmula de cálculo es:
$$\% \text{ Reclamos} = (\text{Cantidad Reclamos repetitivos} / \text{N}^\circ \text{ total de reclamos}) * 100$$

d- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Grado de Satisfacción de los empleados: mide la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo. Dicha medición se puede realizar a través de encuestas de satisfacción que abarque variables cualitativas.

2. Cálculo de Rotación de Personal: calcula la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.
 - Su fórmula de cálculo es:
$$RP = (\text{Ingreso de personal} - \text{egreso de personal}) / \text{Plantilla total}$$



3. Calculo de mejora: este indicador busca cuantificar cuestiones relacionadas a calidad, tiempo, procesos, etc. Esto es posible de realizar a través de la medición de las entregas tardías, numero de defectos o absentismo.

4. Desarrollo del personal: busca medir la productividad del personal, a través de la evaluación de las competencias que estos tienen. La evaluación de esto es posible a través de la medición de la cantidad de cursos, seminarios y afines que realizo una persona en un periodo determinado.
 - Su fórmula de cálculo es:
$$DP = (N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ de capacitaciones planificadas}) * 100$$

CONCLUSIÓN

Luego del análisis de la empresa se ha arribado a las siguientes conclusiones.

Las oportunidades que brinda el entorno del mercado de internet son cada vez mayores y variadas, por lo que constantemente hay posibilidad de emprender nuevos proyectos.

Como cualquier empresa en crecimiento no cuenta con la organización que esta debería tener, y como se detalló en el diagnostico existen puntos fuertes y débiles que son necesario trabajar para poder cumplir sus objetivos organizacionales.

La presentación de un plan estratégico busca dar solución al interrogante ¿Qué debe hacer la empresa para poder alcanzar sus metas y objetivos? Y como el diseño del mismo lo indica, el plan dotará a la empresa de una perspectiva general y conjunta. El plan estratégico permite reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización.

La definición de una misión y una visión compartida todos los integrantes de la empresa, identificar áreas y procesos claves para el éxito institucional, la definición de metas y objetivos, definir estrategias y la reestructuración a nivel organizacional suponen un paso hacia adelante en la búsqueda de crecimiento organizacional.

El control estratégico le permitirá a la empresa descubrir de manera oportuna posibles errores o desvíos que se presenten en el accionar diario de la organización. Comenzar a considerar las 4 perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral permite a la empresa pensar como un todo y no centrarse solo en aspectos individuales. La implementación de indicadores, proporcionaran a la empresa de elementos de medición que serán de suma importancia para tomar decisiones y emprender acciones correctivas en caso de existir desviaciones en la planificación.

En momentos como el que vivimos actualmente, en continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo sobre el futuro no



tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso

El pensar estratégicamente, dotará a los propietarios de una visión futura pero sin descuidar lo cotidiano.



BIBLIOGRAFÍA

- Guía de estudios Administración de recursos humanos II, Carlos Alberto Norry.
- Guía de estudios, Estrategia y Política de Negocios, Juan Emilio Torres.
- Guía de estudios Organización Industrial y de Servicios, Rafael Kenis.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
- FRED, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Pearson Education.
- HITT Michael A. Administración estratégica. Edit. CENGAGE Learning
- GALLARDO HERNANDEZ José Ramón Administración estratégica
- Chan Kim W. La Estrategia del Océano Azul
- HEIZER, J. y RENDER B., Dirección de la producción – Decisiones Estratégicas. Edit. Prentice Hall
- SCHROEDER Roger G, Administración de Operaciones. Edit. Mc Graw Hill
- MARTINEZ CHAVEZ Víctor Manuel, Diagnostico administrativo. Procedimientos, procesos, reingeniería. Edit. Trillas
- AMAYA AMAYA Jairo, Gerencia: Planeación & Estrategia, Edit. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- LORINO Philippe, El Control de Gestión Estratégico – La Gestión por Actividades, Edit. Alfaomega Grupo Editor S.A
- Resolución 401/89 y 208/93, Ministerio de Economía de la Nación Argentina.
- Resolución 21/10, Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa.
- <http://es.wikipedia.org/>
- www.monografias.com

Anexos

Anexo 1. Portal Web de la empresa



Anexo 2. Blog Institucional



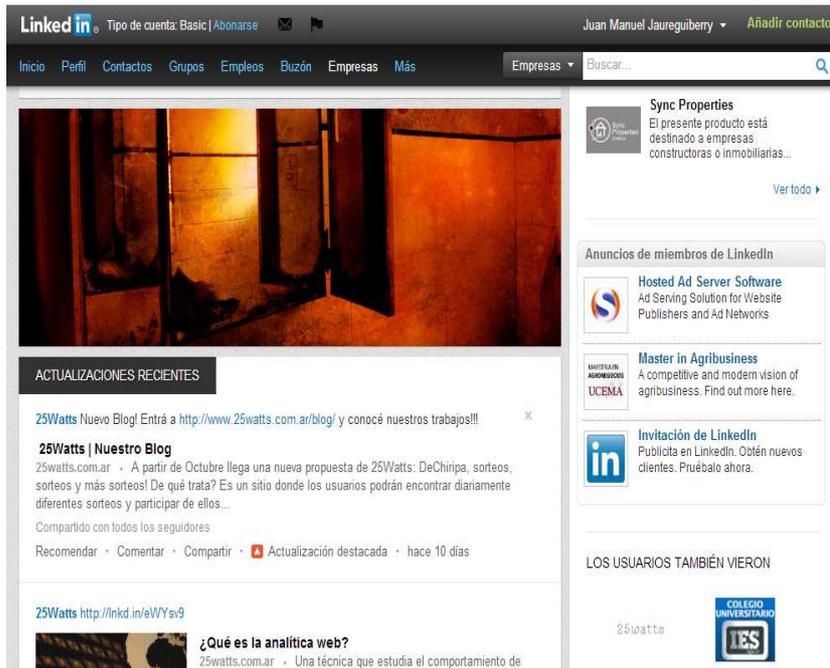
Anexo 3. Fan Page de Facebook



Anexo 4. Perfil Twitter



Anexo 5. Perfil LinkedIn



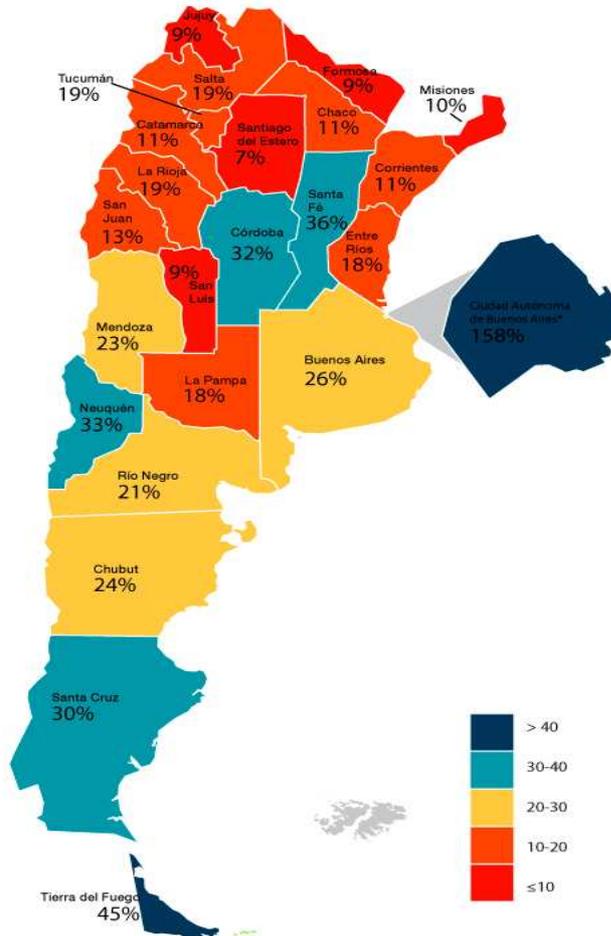
Anexo 6. Demográfica de internet al 2006

Principales herramientas de Tics utilizadas por las empresas. Total del país. Años 2001/2006				
Herramientas de TICs (1)	2001	2004	2005	2006 (2)
	% sobre el total de la muestra			
Empresas con conexión a Internet	86,9	92,4	95,2	94,9
Empresas con sitio web propio	56,5	63,4	69,9	70,7
Empresas que contaban con Intranet	35,6	42,1	44,2	46,5
Empresas que han recibido órdenes de compra a través de Internet	14,6	37,1	43,3	41,9
(1) Tics: tecnologías de la información y las comunicaciones.				
(2) Datos obtenidos del comunicado de prensa elaborado por el INDEC el 29/12/08				
Nota: los valores son muestrales.				
Fuente: INDEC. Encuesta Nacional sobre Innovación y Conducta Tecnológica (ENIT).				

Anexo 7. Penetración de Internet por provincia

Penetración de Internet

Usuarios de Internet como porcentaje de la población - Oct/11



Fuente: Elaboración propia.
Método utilizado en el mapa: Promedio simple de las estimaciones basadas en los datos de cookies y de conexiones (residenciales y residenciales + organizaciones).
www.alejandrogregori.com.ar