

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*Escuela de Negocios. EMBA | Executive MBA*

# Caso Fondal S.A.: Afrontar la crisis de crecimiento desde la planeación estratégica

**Autoría:** Pérez Agra, Marcos

**Año:** 2024

## ¿Cómo citar este trabajo?

Pérez Agra, M.(2024). *Caso Fondal S.A.: Afrontar la crisis de crecimiento desde la planeación estratégica. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]*. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13274>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial- Compartir igual 4.0 Argentina  
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**TRABAJO FINAL – MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CASO FONDAL S.A.: AFRONTAR LA CRISIS DE  
CRECIMIENTO DESDE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

**EMBA 2020**

ALUMNO: MARCOS PEREZ AGRA

TUTOR: VANESSA WELSH

LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al desarrollo y culminación de este trabajo de tesis.

A mi tutora, Vanesa, por su invaluable guía y consejo a lo largo de esta investigación. Sus esfuerzos para corregir y mejorar cada aspecto de esta tesis y dedicación han sido indispensables para el éxito de este trabajo.

A todos los integrantes de la empresa Fondal S.A. por su colaboración y disposición para compartir sus conocimientos y experiencias.

A mi amigo y fundador de la empresa, Matías, por brindarme su apoyo incondicional para lograr atravesar todo el proceso que culmina con el presente trabajo.

A Rosario, mi amiga y pareja, por su constante apoyo, paciencia y aliento durante todo este proceso, lo que permitió progresar continuamente durante todo este tiempo.

A Marisa, mi madre, ya que soy la persona que soy y llegue donde estoy en gran parte gracias a ella y por su interés y preocupación incondicional en todo momento.

A Luciana y Agustina, mis hermanas, de las cuales cuento con el mismo interés y apoyo incondicional que mi madre.

A todos ustedes, muchas gracias por su apoyo y contribuciones. Sin su ayuda, esta tesis no habría sido posible.

## RESUMEN

Las PYMEs, a lo largo de su vida, deben atravesar diversas fases de crecimiento caracterizadas por un desarrollo gradual y sin sobresaltos. Sin embargo, el pasaje de una fase a la siguiente se encuentra ligado a una crisis que demandan cambios significativos en su modelo de gestión para superarlas y avanzar hacia la siguiente.

La primera crisis que enfrentan las PYMEs, en la que muchas se encuentran estancadas, ocurre cuando la dirección centralizada del fundador se vuelve insostenible. En este punto, se requiere la delegación de responsabilidades y la adopción de un enfoque más profesional en la gestión. Esta es precisamente la situación actual de Fondal S.A., una empresa que enfrenta grandes dificultades para escalar sus operaciones de manera ordenada y alineada con su visión de largo plazo.

De esta manera, el principal interrogante que aborda este trabajo es: ¿Cómo deben las PYMEs abordar la gestión estratégica de manera tal que le permita escalar sus operaciones sin que esto conlleve desalineamientos y falta de control? El objetivo principal del mismo es describir los cambios que deben aplicar las PYMEs en materia de gestión estratégica para superar las dificultades producto de las nuevas complejidades inherentes al crecimiento y, de esta manera, poder alcanzar una fase nueva de su crecimiento.

Para dar respuesta a dicho interrogante se implementó una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptiva con estudio de caso único: Fondal SA en profundidad. La recolección de información se llevó a cabo mediante los siguientes instrumentos: entrevistas a personas claves de la empresa (dueños y aquellas personas que influyen en la toma de decisiones estratégicas), encuesta al personal de esta y análisis de la documentación y base de datos interna.

El análisis de la información recolectada sugiere que la implementación de un sistema de gestión estratégica de ciclo cerrado, basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard, BSC), representa una solución viable para superar las problemáticas actuales de Fondal S.A. Entre las principales ventajas de este modelo destacan su capacidad para vincular las operaciones de corto plazo con la estrategia de largo plazo y su enfoque en integrar las dimensiones de la gente y el sistema de información en la formulación de objetivos estratégicos. Este último aspecto es crucial para el proceso de profesionalización que Fondal S.A. debe abordar, ya que exige trabajar de manera coherente en tres dimensiones clave: estrategia, gente y sistema de información.

Finalmente se concluye que, tanto Fondal S.A. como las PYMEs que aspiren a un desarrollo sostenido deben adoptar un enfoque estructurado basado en cuatro pilares principales: definición clara de la estrategia, descentralización controlada, monitoreo y adaptación continua, y desarrollo del capital humano y tecnológico. En resumen, la implementación del Cuadro de Mando Integral, junto al continuo desarrollo del capital humano y tecnológico, le permitirá a la empresa no solo superar esta crisis, sino también garantizar un crecimiento sostenible y duradero.

## **PALABRAS CLAVES**

Estrategia. Ciclo de vida de las organizaciones. Profesionalización. Modelo de Gestión Estratégica. PYME.

## INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>12</b>
CAPITULO I: CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS .....	12
I.1 - MODELO DE GREINER .....	14
I.2 - PROFESIONALIZACIÓN .....	17
I.3 – RESUMEN .....	21
CAPITULO II: GESTIÓN ESTRATEGICA PARA PYMES .....	23
II.1 - CONCEPTO BASE DE ESTRATEGIA .....	23
II.2 - MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	26
II.3 - SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	29
II.4 - RESUMEN .....	32
CAPITULO III: PENSAR LA ESTRATEGIA PARA PYMES .....	34
III.1 - LAS BASES: VALORES, PROPÓSITO Y VISIÓN .....	34
III.2 - DESARROLLAR LA ESTRATEGIA .....	36
III.3 - TRADUCIR LA ESTRATÉGICA Y ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN .....	38
III.4 - PLANIFICAR LA OPERACIÓN .....	44
III.5 – RESUMEN .....	46
CAPITULO IV: EJECUTAR LA ESTRATEGIA EN PYMES .....	48
IV.1 - MONITOREAR Y APRENDER .....	48
IV.2 - TESTEAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA .....	50
IV.3 - RESUMEN .....	50
<b>MARCO EMPÍRICO</b> .....	<b>53</b>
CAPITULO V – METODOLOGIA DE INVESTIGACION .....	53
CAPITULO VI: CASO DE ESTUDIO EMPRESA FONDAL S.A. ....	56
VI.I – DESCRIPCION DE LA EMPRESA .....	56
VI.II – EVOLUCION DE LA EMPRESA .....	58
VI.III - MODELO DE GESTION ESTRATEGIGA PRESENTE .....	60
CAPITULO VII – ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....	76
VII.I - MODELO DE GESTION ESTRATEGICA OBJETIVO .....	76
VII.III - ANALISIS DE RIESGOS Y MITIGACIONES .....	80

CAPITULO IIX - CONCLUSION .....	83
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
ANEXO I - EL MAPA DE ESTRATEGIA COORPORATIVA EN DUPONT .....	88
ANEXO II - CUADRO DE MANDO DE UN TEMA ESTRATEGICO .....	89
ANEXO III – EQUIPOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA FONDAL SA.....	90
ANEXO IV - ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	91
ANEXO V – RESULTADO DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	94
ANEXO VI – ENTREVISTAS .....	96
<i>Entrevista a Eduardo Mendoza – Socio fundador.....</i>	<i>96</i>
<i>Entrevista a Matías Mendoza – Socio fundador y Gte. Gral. ....</i>	<i>97</i>
<i>Entrevista a Rodríguez Juan – Socio y Gte. Administración.....</i>	<i>99</i>
<i>Entrevista a Pérez Nicolas – Contable .....</i>	<i>101</i>
<i>Entrevista a Ponsa Iván – Gte. Operaciones (UN Mantenimiento).....</i>	<i>102</i>
<i>Entrevista a Araujo Emiliano – Gte. Operaciones (UN Compra–Venta Maquinarias) .....</i>	<i>104</i>



## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 - Resumen modelos CVO.....	12
Tabla 2 - Comparativa entre etapa inicial y etapa profesional.....	21
Tabla 3 - Indicadores Genéricos.....	42
Tabla 4 - Listado de Entrevistas.....	54
Tabla 5 – Resumen de entrevistas por característica.....	69
Tabla 6 - Resumen de Riesgos e Iniciativas de Mitigación.....	82

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Como crecen las empresas.....	14
Figura 2 - Las cinco fases de crecimiento.....	15
Figura 3 - Las tres dimensiones de la profesionalización.....	18
Figura 4 – Tipos de Estrategias.....	24
Figura 5 – Estructura del modelo del BSC.....	28
Figura 6 – Ciclo Cerrado de Gestión Estratégica.....	30
Figura 7 - Marco del mapa estratégico.....	40
Figura 8 – Ingresos porcentuales por categoría de servicios de transporte.....	56
Figura 9 – Ingresos porcentuales por Unidad de Negocio.....	58
Figura 10 - Comunicación acerca de la Visión, Propósito y Valores según sector de la empresa y si tiene personal a cargo.....	62
Figura 11 – Entendimiento del término Visión, Propósito y Valores de aquellos que recibieron comunicación de estos.....	62
Figura 12 – Frecuencia y claridad de la comunicación de la Visión, Propósito y Valores en la empresa.....	63
Figura 13 - Utilización y comprensión de indicadores de desempeño (KPI) relacionados a la actividad de cada empleado.....	65
Figura 14 - Comprensión de relación de KPI's a la actividad asociada (para casos de utilización afirmativos).....	66
Figura 15 – Cantidad de empleados que reciben capacitación o apoyo para el cumplimiento de objetivos.....	71
Figura 16 - Nivel de efectividad del modelo de gestión estratégica actual según los empleados.....	75

## INTRODUCCION

El camino que afrontan las empresas en búsqueda de su desarrollo no es un camino lineal, ni necesariamente dos empresas deben atravesar el mismo camino. Cada una se encuentra influenciada por una combinación de factores que hacen de cada proceso de desarrollo un caso particular. A pesar de ello, a lo largo de los años, investigadores relevantes como Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998) o más recientemente Lester, et al. (2003) y Phelps, et al. (2007) han estudiado este tema y desarrollado diversos modelos que permiten entender y analizar el desarrollo que experimentan las empresas.

Estos investigadores encontraron que, durante su proceso de crecimiento, por más que cada empresa constituye una combinación de factores que las hacen únicas, estas afrontan obstáculos semejantes. No necesariamente las empresas deben atravesar todas las etapas de desarrollo para no morir en el intento, pero sí a medida que avanzan, se puede decir, que deben atravesar estadios de crecimiento y momentos de crisis que deben superar, los cuales poseen características similares. A modo de ejemplo, Churchill y Lewis desarrollaron un modelo para pequeñas y medianas empresas (PYMEs, en adelante) en el cual identificaron cinco etapas diferentes que las empresas pueden atravesar durante su desarrollo, siendo estas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y, por último, madurez de los recursos (Churchill & Lewis, 1983).

Centrándose en el pasaje de la etapa de supervivencia a la etapa de éxito, es común encontrar empresas que comparten las mismas dificultades o conflictos a resolver. Las empresas al atravesar esta etapa deben afrontar nuevas complejidades que requieren así, nuevos abordajes. En cuanto a problemáticas comunes se encuentra que muchas de las empresas no poseen estrategias claras, o al menos éstas quedan en la cabeza del dueño y no son transmitidas al resto del equipo lo cual dificulta alinear esfuerzos hacia un bien común. Otra situación común es el hecho de que el único parámetro que miran los dueños a la hora de tomar decisiones es el nivel de ventas sin tomar en cuenta siquiera la rentabilidad del negocio, la cual en ocasiones ni siquiera la conocen. A su vez, las decisiones que ésta toma pueden incluso estar basadas, en apenas, su intuición. Por otra parte, se encuentra que las contrataciones de nuevos integrantes de la organización que deben ocupar puestos gerenciales, los cuales se hacen necesario para que el dueño comience a poder delegar cierto nivel de decisiones, muchas veces se basa en la confianza, perdiendo de vista las aptitudes necesarias para cumplir las responsabilidades asignadas, lo cual dificulta que el dueño delegue de manera efectiva. Por último, haciendo zoom en

términos de estructura de la organización, es normal ver incluso empresas sin organigrama definido quedando así los puestos definidos en función de las personas disponibles.

Por su parte Molinari (2012) establece que los problemas que presentan las PYMEs pueden ser agrupados en tres ejes temáticos: estrategia, gente y, por último, información y procesos. Bajo este concepto, una empresa, para superar la etapa fundacional (como llama a la etapa de supervivencia previamente mencionada en el trabajo de Churhcill y Lewis) debe trabajar en estas tres dimensiones, y a su vez, los avances en cada dimensión deben estar alineados y ser coherentes entre sí, dado que éstas interactúan entre si y cualquier cambio que se genere en una de estas repercute en las otras.

En el caso particular de la empresa Fondal S.A., se da el caso de una empresa que, si bien ha experimentado un crecimiento de las ventas que le permitió garantizar su supervivencia, llegó a un punto en el cual, el continuo crecimiento se ve truncado por los conflictos organizacionales, financieros y de dirección que aparecen derivados del aumento de las operaciones que esta requiere. Conflictos los cuales, al no poder ser resueltos de manera eficaz, la han llevado a tener que tomar la decisión de recortar servicios en ciertas unidades de negocio y hasta incluso tener que cancelar operaciones de otras de estas, para poder enfocarse de manera efectiva en su unidad de negocio principal.

Debido al peso relevante que representa la planificación estratégica por sobre las otras dimensiones, el presente trabajo de tesis buscó dar respuesta al siguiente interrogante principal:

¿Como deben las PYMEs abordar la gestión estratégica de manera tal que le permita escalar sus operaciones sin que esto conlleve desalineamientos y falta de control?

y a los siguientes interrogantes secundarios:

¿Cómo se relaciona el crecimiento de las empresas con el modelo de gestión empleado?

¿Como podría evolucionar el modelo de gestión estratégica para adaptarse al crecimiento de la empresa?

¿Cómo se vincula la visión estratégica de largo plazo a las operaciones diarias de la empresa?

El objetivo principal de esta tesis es, describir los cambios que deben aplicar las PYMEs en materia de gestión estratégica con el fin de superar las dificultades producto de las nuevas complejidades inherentes al crecimiento y, de esta manera, poder alcanzar una fase nueva

de su crecimiento. A su vez, los objetivos secundarios son definir los aspectos claves que deben ser tenidos en cuenta durante el proceso de formulación y ejecución estratégica, como así, presentar diversas herramientas que apoyen tanto a la formulación como a la implementación de dicha estrategia.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, de tipo descriptiva con estudio de caso único: Fondal SA en profundidad. El diseño fue no experimental. Los instrumentos de recolección de información usados fueron: entrevistas a personas claves de la empresa (dueños y aquellas personas que influyen en la toma de decisiones estratégicas), encuesta al personal de la misma y análisis de la documentación y base de datos interna de la empresa.

El presente trabajo de investigación se estructuró en ocho capítulos, de los cuales los primeros cuatro corresponden al marco teórico. En el primer capítulo se introdujo el concepto de ciclo de vida de las organizaciones donde, luego de determinar qué modelo se adapta a la realidad de la PYME que se plantea en el caso de estudio, se conecta el proceso de profesionalización como medio para solucionar la crisis derivada del crecimiento. El segundo capítulo tuvo por objetivo profundizar en la dimensión estratégica del proceso de profesionalización de la empresa, para lo cual se describió el concepto de estrategia, y el modelo de gestión estratégica que cubre las necesidades planteadas, como a su vez, el sistema de gestión estratégica que permite llevar dicho modelo a la acción. Los capítulos tres y cuatro buscaron describir con mayor profundidad las fases de dicho sistema, el tercer capítulo se enfocó en las fases correspondiente al proceso de planificación mientras que el cuarto capítulo se enfocó en las fases correspondientes a la ejecución de la estrategia. Del quinto al octavo capítulo, corresponde al caso de estudio donde se analiza la situación en la que se encuentra la empresa Fondal S.A., en la cual se puedan ver reflejadas muchas otras empresas PYME. Luego de haber comprendido su situación actual en el capítulo seis, se propone un medio que permita superar la problemática que experimenta la empresa Fondal S.A. en el capítulo siete, para luego cerrar con la conclusión en el capítulo ocho, donde se da respuesta al interrogante principal del presente trabajo.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO I: CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

El término ciclo de vida organizacional (CVO) se utiliza como metáfora para referenciar al análisis de los fenómenos que atraviesan las organizaciones a lo largo del tiempo y su capacidad de adaptación al contexto que deben afrontar (Gupta & Chin, 1994).

Se pueden encontrar numerosos modelos diferentes que intentan servir tanto de marco referencia para la comprensión de patrones similares que experimentan las organizaciones durante un período determinado, como así también, de guía en el entendimiento de problemas y proposición de posibles soluciones administrativas (Oliveira, et al., 2015)

Oliveira, et al (2015), compararon los contenidos y delimitaciones de las etapas de los principales modelos de ciclo de vida organizacional, obteniendo una síntesis de sólo seis etapas que se muestran en la Tabla 1. Entre los modelos que mencionan se encuentran los formulados por Greiner (1998), Galbraith (1982), Churchill y Lewis (1983), Scott y Bruce (1987), Hanks , et al. (1993) Adizes (1990), Machado-da-Silva, et al. (1998) y Lester, et al. (2003).

*Tabla 1 - Resumen modelos CVO*

ETAPAS						
Autor	0	1	2	3	4	5
Greiner (1998)	-	Creatividad	Dirección	Delegación	Coordinación	Colaboración
Galbraith (1982)	Prueba Inicial - Prototipo	Tienda Modelo	Volumen de Produccion	Crecimiento Natural	Maniobra Estratégica	-
Churchill y Lewis (1983)	-	Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez
Scott y Bruce (1987)	Concepción	Supervivencia	Crecimiento	Expansión		Madurez
Hanks et al. (1993)	Puesta en Marcha		Expansión		Madurez	Diversificación
Adizes (1996)	Amorío	Infancia	Toca-Toca	Adolescencia	Plenitud	Estabilidad (...)
Machado-da-Silva, et al. (1998)	-	Emprendedor		Formalización	Flexibilización	
Lester, et al. (2003)	-	Existencia	Supervivencia	Éxito	Renovación	-

FUENTE: ADAPTADO DE OLIVEIRA, ET AL. (2015)

Cada modelo mencionado en la Tabla 1 tiene ciertos enfoques y limitaciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de seleccionar qué modelo se ajusta más a la realidad que presenta el caso de estudio. A modo de ejemplo, tal como señala Silva, et al (2020)

- Greiner (1998): su modelo de cinco etapas va dirigido a empresas familiares, en el cual señala que en el proceso de crecimiento, el pasaje de una etapa a la siguiente va acompañado de una crisis que debe superar la organización para avanzar a la siguiente etapa del CVO;
- Galbraith (1982): desarrolló un modelo para identificar las etapas CVO de empresas de alta tecnología;
- Churchill y Lewis (1983): se enfocan en pequeñas empresas (PYMEs), pero consideran que su modelo no es aplicable para franquicias y empresas de alta tecnología;
- Scott y Bruce (1987): desarrollaron un modelo para pequeñas empresas en el cual también identifican crisis en cambios de etapas, para las cuales intentan señalar diferentes estrategias que mitiguen el impacto de estas y continuar con el crecimiento de la organización;
- Hanks et al. (1993): su modelo analiza el desarrollo de empresas de alta tecnología y de rápido crecimiento después de su lanzamiento al mercado.
- Adizes (1996): su modelo consta de diez etapas, hace una analogía con el ciclo de vida de los seres vivos y se centra en analizar problemas del pasado para proponer soluciones estratégicas para el momento actual y futuro, con el fin de prolongar la longevidad de la organización.
- Machado-da-Silva et al. (1998): desarrollaron un modelo de solo tres etapas, centrándose en el control organizacional y los diferentes enfoques tecnológicos de cada práctica. A su vez, estudian el impacto en la estructura y la estrategia;
- Lester et al. (2003): su modelo tiene la propuesta de ser utilizado en cualquier tipo y tamaño de organización y el objetivo de verificar la relación entre la estrategia competitiva y rendimiento con escenarios del CVO.

De la Tabla 1, además, se observa que el número de etapas difiere entre los diferentes modelos de CVO, tal como señalan Silva et al. (2020) y Olivera et al. (2015). Esto se debe a que los modelos creados en la década de 1980 son deterministas donde la finalización de modelo concluye con la muerte de las empresas, mientras que, por el contrario, ya a partir de la década de 1990, la última etapa del modelo se asocia con la diversificación, la colaboración, la flexibilidad y la renovación, con el fin de evitar la desaparición de la empresa.

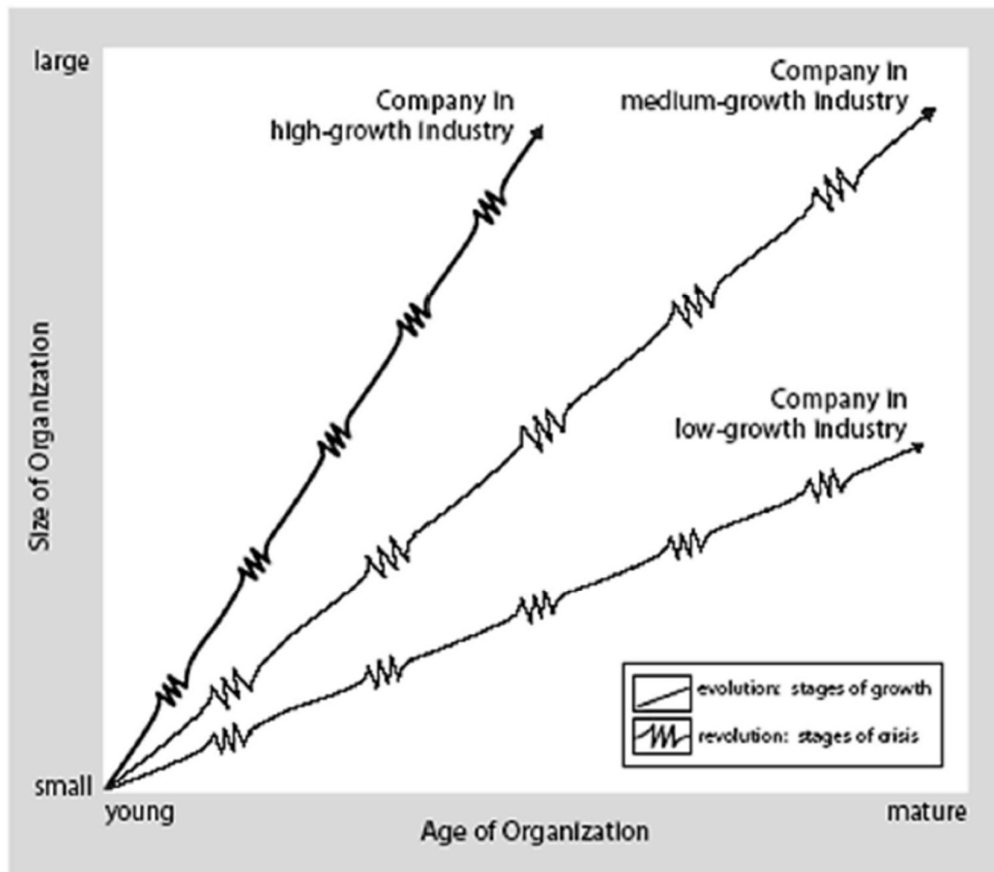
Debido a sus características particulares, como ser enfoque en empresas de familia, identificación de crisis asociadas al cambio de etapas y con sus correspondientes

caracterizaciones, el modelo seleccionado para apoyar la presente investigación es el de Greiner (1998).

### I.1 - MODELO DE GREINER

El modelo propuesto por Larry Greiner (1998), es una teoría que busca explicar las distintas etapas de crecimiento y desarrollo que atraviesan las organizaciones a lo largo del tiempo analizando cinco dimensiones clave: la edad y el tamaño de una organización, sus etapas de evolución y revolución y la tasa de crecimiento de su industria. En la Figura 1, se muestra como se relacionan estas variables para dar forma al desarrollo de la organización.

Figura 1 - Como crecen las empresas



FUENTE: (Greiner, 1998)

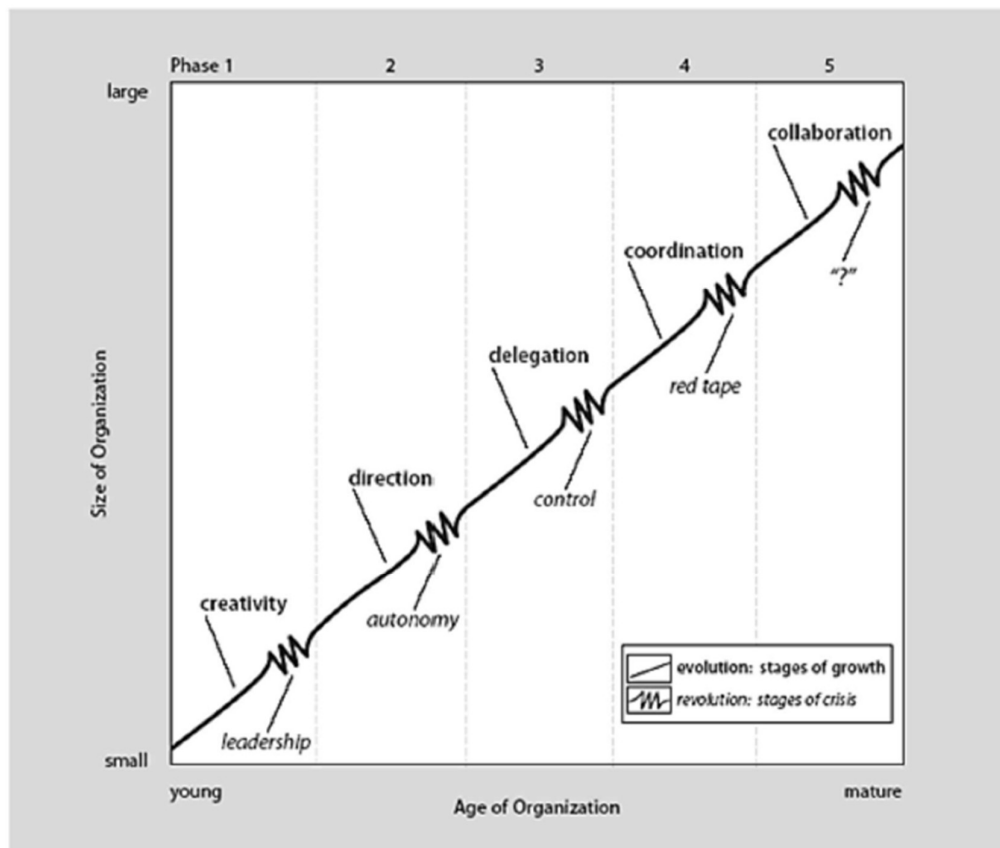
Según Greiner (1998), a través de su evolución, las empresas experimentan periodos de turbulencia sustanciales intercalados entre periodos de evolución mas suave. A estos

periodos de turbulencia los denomina crisis, las cuales exigen cambio significativo de las practicas de gestión y adaptación por parte de los directores.

Las empresas que no logran abandonar prácticas pasadas y efectuar cambios organizativos importantes es probable que se retire o se nivele en su tasa de crecimiento. Por el contrario, aquellas que sobreviven a una crisis experimentan un largo período de crecimiento continuo sin graves inconvenientes económicos ni conflictos internos.

El modelo se compone de cinco fases principales (Figura N° 2). Cada una de las cuales esta caracterizada por el modelo de gestión predominante para lograr el crecimiento; cada periodo así concluye con una crisis la cual se caracteriza por el problema de gestión dominante cuya solución le permite a la empresa avanzar hacia la siguiente etapa. Estas fases son las siguientes:

Figura 2 - Las cinco fases de crecimiento



FUENTE: (Greiner, 1998)



## ETAPA 1: CREATIVIDAD

En esta primera etapa, la empresa se encuentra en una fase inicial de desarrollo, donde la energía física y mental del fundador esta abocada integralmente a la creación y venta de un nuevo producto. Las decisiones son centralizadas en el fundador, las cuales se suelen dar de manera intuitivas.

La crisis de liderazgo se presenta cuando el crecimiento de la empresa conduce a que los fundadores se encuentren agobiados con responsabilidades de gestión no deseadas, para las cuales no se encuentran preparados. Por lo cual, para superarla deben delegar dichas responsabilidades en gerentes solidos que puedan introducir nuevas técnicas empresariales.

## ETAPA 2: DIRECCION

Atravezada la crisis de liderazgo, las empresas se caracterizan por la introduccion de una estructura organizativa funcional con asignaciones de trabajo cada vez mas especializadas. Se introducen sistemas contables para las compras e inventario, se adoptan presupuestos y normas laborales.

Las crisis de autonomía en esta etapa suelen ser provocadas por la falta de coordinación y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Los empleados de nivel inferior han llegado a poseer mayores conocimientos tecnicos y del mercado que sus lideres, por lo que se sienten impulsados a tomar la iniciativa por su cuenta, rompiendo con la jerarquia centralizada adoptada. La solución en este punto conduce a delegar mayores responsabilidades a los mandos inferiores.

## ETAPA 3: DELEGACIÓN

A medida que la empresa continúa creciendo, los líderes se dan cuenta de que necesitan delegar más autoridad y responsabilidad a los miembros del equipo. Esto conduce a una estructura organizativa descentralizada, la cual le permite a la empresa expandirse gracias a la mayor motivación de los directivos de los niveles bajos.

Sin embargo, con el tiempo surge las crisis de control cuando la alta dirección percibe que están perdiendo el control de una operación muy diversificada. En este punto los directores inferiores autonomos prefieren dirigir su área sin coordinar esfuerzos con el resto de la organización. Las empresas que avanzan encuentran una nueva solucion en el uso de técnicas de coordinacion especiales.

#### ETAPA 4: COORDINACIÓN

En esta fase, la empresa se enfrenta a problemas de crecimiento y complejidad organizacional. Para superar esta crisis, se necesita una mayor coordinación y comunicación entre las diferentes partes de la organización. Esto puede implicar la implementación de sistemas de información más sofisticados, la adopción de estructuras matriciales o la creación de equipos de trabajo interfuncionales.

Las crisis en esta etapa a menudo están relacionadas con la falta de flexibilidad y adaptabilidad a medida que la empresa se vuelve más burocrática.

#### ETAPA 5 – COLABORACIÓN

En esta última etapa, la empresa busca formas de crecimiento a través de la colaboración con otras organizaciones. Puede haber fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas para aprovechar sinergias y expandir su alcance en el mercado. Las crisis en esta etapa suelen ser causadas por dificultades en la gestión de la diversidad y la integración de culturas organizacionales diferentes.

Es importante destacar que el modelo de Greiner no debe verse como una progresión lineal estricta, ya que las crisis y las soluciones pueden presentarse en diferentes momentos y en diferentes formas según las circunstancias de cada empresa. Sin embargo, el modelo proporciona una guía útil para comprender los desafíos comunes que enfrentan las organizaciones en su camino hacia el crecimiento.

Por otra parte, hay que mencionar que a partir de la cuarta etapa, las descripciones se acercan más a la realidad de una gran empresa. Por lo tanto, aunque se hayan expuestos seis etapas en la Tabla 1 como así cinco etapas del modelo de Greiner, se considera que solo las características de las etapas 1, 2 y 3 son más propias de la realidad de una PYME (Olivera et al., 2015)

### **I.2 - PROFESIONALIZACIÓN**

Si bien todas las crisis mencionadas en el apartado anterior presentan sus desafíos particulares, en el presente trabajo de investigación toma mayor relevancia la crisis de liderazgo, que es aquella que deben afrontar las empresas que aspiran pasar de la etapa uno a la etapa dos, y para la cual se requiere que el dueño de la empresa delegue actividades de gestión en directores sólidos capaces de incorporar nuevas técnicas de gestión acorde a la nueva complejidad que experimenta la empresa.

Molinari (2012), define a esta crisis como Crisis de Cacicazgo, debido a que marca el final de un periodo en el cual el modelo de gestión donde el dueño o fundador de la empresa centraliza la información y decisiones en él, o dicho de una manera caricaturesca, donde este es el cacique, deja de ser efectivo y se requiere avanzar hacia un modelo de gestión profesional del negocio. De ahí, que podemos vincular el camino que recorre la organización en busca de superar la primera crisis a la cual debe enfrentarse en su etapa evolutiva, con el proceso de profesionalización de esta.

Se define a la profesionalización de una empresa, como el proceso de transformación organizacional que está orientado a desarrollar un modelo de gestión de la empresa el cual le permita abandonar de una vez por todas el estilo de administración intuitiva. De esa manera, a su vez, la dirección comienza a delegar el día a día de la operación de la empresa para pasar a ocuparse de la función estratégica. (Forbes, 2021)

El pasaje a la profesionalización debe desarrollarse trabajando de manera coherente en tres dimensiones claves, las que se muestran en la Figura 3, siendo estas: la estrategia, la gente y el sistema de información<sup>1</sup>. Las tres dimensiones deben estar alineadas y a su vez, para avanzar hacia el cumplimiento de las metas de la organización, el proceso debe desarrollarse de manera coherente, ya que una decisión en una de ellas afecta a las restantes, lo que conlleva la necesidad de ajustes (Molinari, 2012)

Figura 3 - Las tres dimensiones de la profesionalización



FUENTE: ADAPTADO DE MOLINARI (2012)

<sup>1</sup> Molinari (2012) en su trabajo nombra a esta última dimensión “información y procesos”.

Con el objetivo puesto en la profesionalización es necesario generar una descentralización de las decisiones y la delegación de tareas que originalmente recaían en el dueño. De esta manera se va avanzando gradualmente a un escenario donde se alcanza una mayor especialización en las dimensiones de estrategia, gente y sistema de información. Si bien el presente trabajo de investigación se centrara en la dimensión estratégica, resulta interesante conocer las principales características que presenta cada dimensión en el caso de una empresa profesional según lo expresa Molinari (2012).

## ESTRATEGIA

Poniendo el foco en la estrategia la empresa debe avanzar en la incorporación y generación de planes estratégicos que se resuman en objetivos con alcances y responsables claros, de modo tal que el empresario pueda delegar tareas sin perder el control a la vez que genera una alineación de los esfuerzos colectivos en concordancia con la visión que pretende lograr de la empresa. La cual, junto con la misión se debe trabajar en equipo para obtener una definición de estas, para luego dárselas a conocer a la totalidad de la empresa.

Además, una empresa profesional debe tener una cultura de reuniones que estén orientadas a la definición del plan estratégico, la revisión de los resultados, avances y posibles ajustes al mismo. De esta manera el empresario ya no está solo, sino que tiene instancias para discutir la evolución del negocio. Por otra parte, debe disponerse de información relevante a cada nivel jerárquico de la empresa que permita el seguimiento y control del plan estratégico.

En este nuevo escenario, toma relevancia la función de marketing debido a que se tiene claro la visión de la empresa lo cual permite diseñar planes de posicionamiento y diseño de productos. A su vez, la función de administración y finanzas cobra un rol protagónico por su injerencia en las decisiones de negocio y el manejo de la información relevante del mismo.

## GENTE

La gestión de las personas requiere enormes cambios. Para la etapa profesional se requiere la incorporación de profesionales a cargo de las distintas áreas funcionales, así como cambios en la estructura de la organización. Queda definido un organigrama el cual es conocido por todos, y quedan bien definidas las responsabilidades de cada área.

Cada persona es responsable por sus resultados, y con el fin de alinear esfuerzos en torno a los valores y estrategia de la empresa hay una gestión del desempeño y políticas de

reconocimiento. En este sentido, muchas compañías empiezan a entregar pagos variables a los gerentes en función a los resultados.

El reclutamiento y selección del talento se vuelve estratégico y se sigue un proceso estandarizado que tenga como objetivo la incorporación del mejor postulante. A su vez, se empieza a poner el foco en el desarrollo de talento potencial interno, los que ocuparan puestos de liderazgo dentro de la organización en un futuro y para los cuales se desarrolla un plan de capacitación.

## SISTEMA DE INFORMACIÓN

En la etapa profesional se debe disponer de la información pertinente para alimentar un proceso de toma de decisiones basado en los datos y no en la intuición. Para lo cual resulta imperioso la utilización de sistemas profesionales que concentren y canalicen la información de manera rápida y precisa a quienes la necesiten en el momento que la necesiten.

De esta manera se instala una cultura de gestión basada en información, para lo cual se empiezan a utilizar métricas de los procesos claves del negocio y se generan tableros de control donde se visualizan dichas métricas de manera rápida y precisa. De esta manera existe una medición y control, con el fin de detectar y corregir desvíos.

Se comienzan a implementar presupuestos como herramientas principales de monitoreo del plan estratégico. De esta manera se potencia la relevancia de la gestión administrativa y financiera dentro de la organización.

En la tabla N° 2 se presenta una comparación entre la empresa en su etapa inicial y la empresa en una etapa profesional:

*Tabla 2 - Comparativa entre etapa inicial y etapa profesional*

DIMENSIONES	ETAPA INICIAL	ETAPA PROFESIONAL
ESTRATEGICA	La estrategia en la cabeza del dueño	Plan estratégico compartido
	Decisiones centralizadas	Decisiones descentralizadas
	Supervisión: la gente opera	Delegación: autonomía operativa y/o estratégica
	Lealtad, confianza y espíritu de familia	Meritocracia
	Intuición	Metas y objetivos
	Agenda: día a día	Agenda: rentabilidad y métricas
	Ventas: las relaciones	Marketing
GENTE	La soledad del dueño	El equipo de Gerentes
	Centralización	Delegación
	Polivalencia	Nueva estructura: especialización
	La familia	Gestión del desempeño
	Decisiones sobre la gente por intuición	Gestión del talento: prácticas que aseguran las capacidades y el desarrollo
	Selección: ojo	Selección estandarizada
SIST. DE INFORMACIÓN	La información en la cabeza	Información compartida
	Decisiones por intuición	Presupuestos y balances
	Olfato	Indicadores y métricas
	Planillas de Excel y cuadernos	Sistema de gestión
	Cada uno su información	Información disponible

FUENTE: ADAPTADO DE MOLINARI (2012)

### I.3 – RESUMEN

Basándose en el modelo de ciclo de vida de las organizaciones propuesto por Greiner (1998), el desarrollo de una empresa atraviesa por cinco etapas clave: Creatividad, Dirección, Delegación, Coordinación y Colaboración. El desarrollo dentro de cada fase es gradual y sin sobresaltos, sin embargo, el pasaje de cada una de estas fases a la siguiente se encuentra ligado a una crisis que demandan cambios significativos en la gestión para superarlas y avanzar hacia la siguiente.

En el caso particular de las PYMEs, es común observar su dificultad para atravesar de la fase de creatividad a la fase de dirección, donde se hace presente la crisis de liderazgo. En esta instancia la dirección centralizada del fundador se vuelve insostenible y se requiere la delegación de responsabilidades y toma de decisiones para adoptar un enfoque más profesional de la gestión.

Este proceso de profesionalización implica trabajar de manera coherente en tres dimensiones clave: estrategia, gente y sistema de información. En la dimensión estratégica, se destaca la importancia de la definición de objetivos claros, la creación de una cultura de

reuniones orientadas al plan estratégico y el uso de información relevante para el seguimiento y control de este plan. En cuanto a la gestión de personas, se mencionan cambios en la estructura organizativa, la gestión del desempeño y el reclutamiento estratégico. Finalmente, en el ámbito del sistema de información, se enfatiza la necesidad de tomar decisiones basadas en datos y el uso de sistemas profesionales para canalizar información de manera precisa y oportuna.

En respuesta al interrogante de cómo se relaciona el crecimiento de las PYMEs en el modelo de gestión, se concluye que el modelo de gestión que tracciona a la PYME desde su concepción y a través de la fase de creatividad, le impone una restricción a su crecimiento si es que esta pretende seguir desarrollándose. Es por ello, que llega un momento en el cual, el crecimiento de la empresa le demanda a esta atravesar un proceso de profesionalización para así superar la crisis de liderazgo. El resultado de dicho proceso representa un nuevo modelo de gestión, en el cual el fundador deja de ser el centro de todas las decisiones, delegando así el día a día de las operaciones en profesionales con capacidades de administrar las nuevas complejidades, pudiendo así, abocarse exclusivamente a las decisiones estratégicas que el negocio demande.

El presente trabajo de investigación busca meterse de lleno en la dimensión estratégica, y por ello, en el siguiente capítulo se busca describir el modelo de gestión estratégica resultante de dicho proceso de profesionalización.

## CAPITULO II: GESTIÓN ESTRATEGICA PARA PYMES

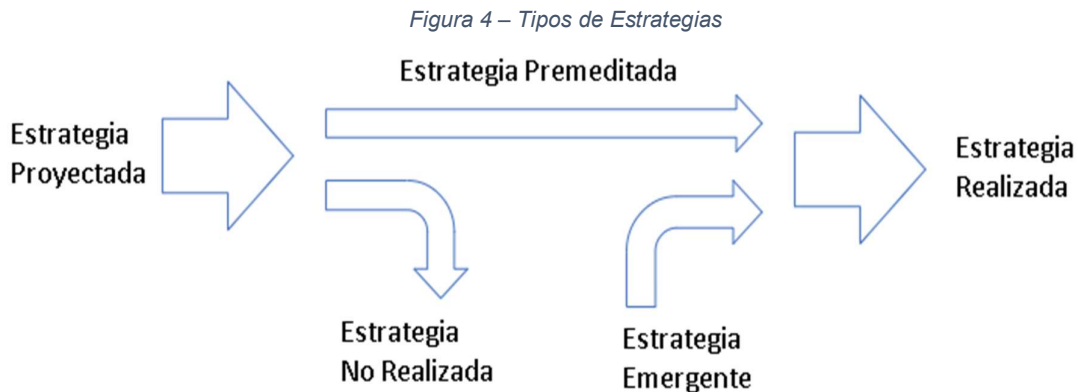
Si bien, tal como se expuso en el apartado anterior, el camino a la profesionalización de la empresa implica trabajar en el desarrollo conjunto de tres dimensiones claves (estrategia, gente y sistema de información), el presente trabajo de investigación busca poner el foco en la dimensión estratégica. Con mayor precisión, se busca hallar un sistema de gestión estratégica que le permita a la empresa impulsar su desarrollo y así avanzar desde su etapa inicial hacia la siguiente fase de crecimiento.

Antes de adentrarse en dicha búsqueda, resulta relevante entender las nociones básicas acerca de los conceptos fundamentales que giran en torno a dicha función de gestión estratégica dentro de las organizaciones. En primera instancia, se debe comprender que implica la palabra *estrategia* dentro del ámbito de las empresas. Seguidamente, es necesario describir en que *modelo de gestión estratégica* se pueden apoyar las PYMEs considerando sus características particulares. Y finalmente, apoyándose en dicho modelo de gestión estratégica como marco teórico, que *proceso de gestión estratégica* le permite llevar dicho modelo a la práctica.

### II.1 - CONCEPTO BASE DE ESTRATEGIA

En la actualidad se puede afirmar que la estrategia conforma la cúspide de la actividad gerencial en las organizaciones ejerciendo esta una gran influencia. Es así, que en mucha literatura clásica de estrategia se pueden encontrar definiciones como la siguiente: “plan de los directivos superiores que guía las decisiones y acciones de una organización con el objetivo de alcanzar resultados compatibles con las misiones y objetivos de una organización” (Wright, et. al, 1992). Si bien la definición anterior no es equivocada, se puede ampliar dicho concepto, y para ello apoyándose en el trabajo de Mintzberg (1987), se describiran al menos cinco definiciones de la misma para completar dicho concepto, las cuales se pueden ver de forma esquemática en la Figura 4.





FUENTE: MINTZBERG & WATERS (1985)

De acuerdo a la Figura 4, en primera instancia se puede definir a la estrategia como un plan, o algo equivalente: una orientación, una guía de acción hacia el futuro, un camino propuesto para llegar al objetivo definido. A su vez, si se intenta describir la estrategia realmente aplicada por una organización, resulta que definiremos a la estrategia como un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo. Al contrastar ambas definiciones, estas parecen ser válidas. Las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. A una estrategia se la llama *proyectada* y a la otra *realizada* (Mintzberg, et. al, 1999).

Ahora bien, si se toma una empresa como muestra para su análisis, al observar los hechos se puede asegurar que las estrategias realizadas no han sido enteramente proyectadas. No se desviaron por completo de sus intenciones iniciales, pero tampoco la realizaron a la perfección. Esto se debe a que, la realización perfecta implica una prevision brillante, junto con una elevada inflexibilidad para adaptarse a los sucesos inesperados; mientras que ninguna concrecion en absoluto sugiere cierta negligencia de la organización. Inevitablemente la realidad de cualquier empresa requiere que a lo largo del camino haya un poco de prevision y algo de adaptacion (Mintzberg et al., 1999).

A las intenciones o estrategias proyectadas que se realizan por completo pueden denominarse estrategias *premeditadas*. Aquellas que no se concretaron pueden llamarse estrategias *no realizadas*. Por último, existe un tercer caso al que podemos llamar estrategias *emergentes*, las cuales estan conpuestas por un conjunto de medidas, que no estaban proyectadas, pero que se fueron tomando una por una y con el tiempo convergieron

en alguna clase de coherencia o patrón. Si bien pueden darse casos en los cuales las estrategias se acerquen, ya sea, a ser perfectamente premeditada, o bien, perfectamente emergente, la realidad sugiere que cabe esperar a lo sumo una tendencia predominante de una de estas, más que formas perfectas de una u otra.

Para que una estrategia sea puramente premeditada deben cumplirse al menos tres condiciones. En primer lugar, se requieren intenciones precisas dentro de la organización, delineadas con un nivel de detalle concreto, de tal manera que no queden dudas sobre los objetivos deseados antes de llevar a cabo cualquier acción. En segundo lugar, las intenciones deben haber sido comunes a todos los actores, ya sea compartidas como propias o bien aceptadas de los líderes, que probablemente estén ejerciendo algún tipo de control. En tercer lugar, las intenciones deben haberse realizado exactamente como se pretendía, lo cual requiere un entorno perfectamente predecible, totalmente benigno o estar bajo control total de la organización.

En el caso contrario, para que una estrategia sea perfectamente emergente, debe hacerse notoria una coherencia en la acción a lo largo del tiempo en ausencia total de intenciones al respecto. Por ello, salvo en casos de que el entorno imponga directamente un patrón de acción a una organización, es difícil imaginar una acción completamente desprovista de intenciones en algún lugar de la organización, ni siquiera desde la propia dirección, de modo que esperaríamos que la estrategia puramente emergente fuera tan rara como la puramente premeditada.

En resumen, las estrategias resultan de la combinación de diferentes grados de las dimensiones que se mencionaron previamente: las intenciones de liderazgo pueden ser más o menos precisas, concretas y explícitas, y más o menos compartidas, al igual que las intenciones existentes en otras partes de la organización; el control central sobre las acciones de la organización pueden ser más o menos firme y más o menos omnipresente; y el entorno será más o menos benigno, más o menos controlable y más o menos predecible. Adicionalmente, se puede decir que la diferencia fundamental entre estrategia premeditada y emergente es que mientras que la primera se centra en la dirección y control, la segunda abre la posibilidad de aprendizaje estratégico (Mintzberg & Waters, 1985).

Por último, en un intento de completar el entendimiento de las implicancias detrás del proceso de formación de estrategia, se transcribió un recorte de Mintzberg et. al (1999) el cual la describe al mismo de la siguiente manera:

La creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente. ¡Sólo trate de dejar fuera algo de esto y observe lo que ocurre! (p. 468)

## II.2 - MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En términos de orientación estratégica, el crecimiento impone alejarse del trabajo oportunista y reactivo hacia una estrategia más deliberada y considerada. De hecho, existe un consenso considerable con respecto a la relación positiva entre el crecimiento y la planificación estratégica. Tener una estrategia pensada, independientemente de si esta sea buena o mala, es preferible frente a un enfoque sin estrategia (Phelps et. al, 2007). De esta manera resulta crítico para el crecimiento, que la empresa de paso a implementar un enfoque más estructurado para organizar y gestionar la estrategia de su negocio.

Para que este cambio de enfoque tenga lugar se debe desarrollar e impulsar la implementación de un sistema de gestión estratégica que le permita a los directivos y líderes de la organización asegurarse de que esta, en su conjunto, esté trabajando hacia los objetivos y metas a largo plazo definidos, de manera coherente y efectiva. A su vez, el modelo de gestión de estrategia en el cual se base dicho sistema debe representar un enfoque estructurado y sistemático que le permite a la empresa planificar, implementar, monitorear y ajustar sus estrategias a lo largo del tiempo.

Históricamente se ha empleado el modelo de gestión tradicional de la contabilidad financiera para tal fin, sin embargo, dicho modelo por sí solo sesga a los ejecutivos, enfocándolos en indicadores financiero de rendimiento pasado de sus activos físicos y financieros. Actualmente, la ventaja competitiva deriva menos de la gestión de activos físicos y financieros, y más de que tanto las empresas desarrollen y alinean sus activos intangibles tales como el capital humano, I&D y TI con las demandas de sus clientes. (Kaplan & Norton , 2006)

El modelo de gestión estratégica desarrollado por Kaplan y Norton conocido como “*Cuadro de Mando Integral*” (Kaplan & Norton, 2002) o simplemente BSC (por su definición en ingles Balance Scorecard) complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los impulsores de la actuación financiera futura, tales como indicadores operacionales relacionados con aspectos críticos de cara a sus clientes, sus procesos

internos y sus actividades de innovación y aprendizaje. De esta manera el BSC logra proveer a los ejecutivos de una visión rápida pero integral del negocio.

Este modelo proporciona a los ejecutivos un medio por el cual pueden traducir la visión y estrategia de una empresa, en términos operativos a través de un conjunto coherente de objetivos e indicadores de actuación (ver Figura 5), los cuales se organizan en cuatro perspectivas interconectadas:

#### PERSPECTIVA FINANCIERA:

Esta perspectiva mide los resultados financieros clave que son fundamentales para el éxito a largo plazo de la organización, como los ingresos, los márgenes de beneficio, el retorno sobre la inversión y el crecimiento del capital.

#### PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Se centra en los objetivos y las métricas relacionadas con la satisfacción y lealtad del cliente, así como en la adquisición de nuevos clientes y la retención de los existentes. Esta perspectiva reconoce la importancia de comprender y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes para garantizar la viabilidad a largo plazo de la organización.

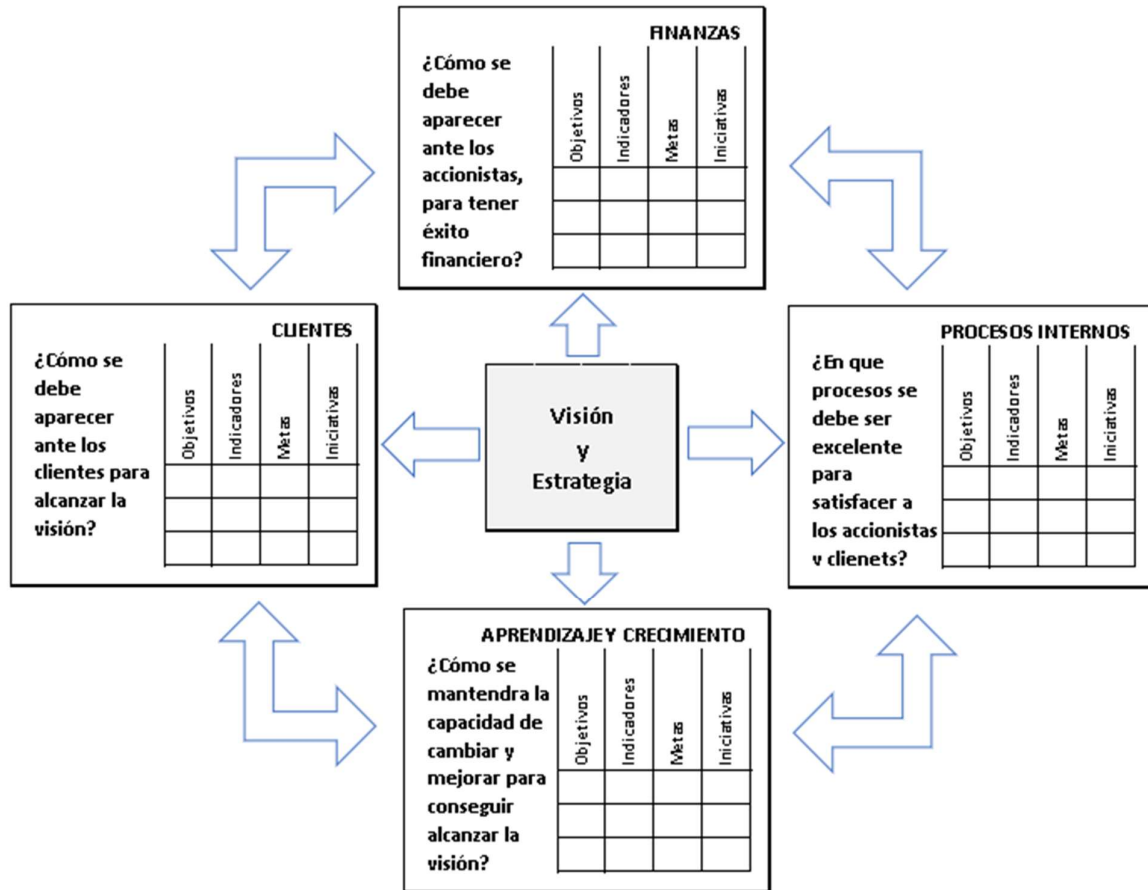
#### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

Esta perspectiva evalúa la eficiencia y la eficacia de los procesos internos críticos que impulsan el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente. Se centra en identificar y mejorar los procesos clave que generan valor para la organización, como la calidad, la velocidad y la innovación.

#### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Reconoce que el capital humano, la tecnología, la cultura organizacional y la capacidad de innovación son impulsores fundamentales del éxito a largo plazo. Esta perspectiva se concentra en la adquisición y el desarrollo de habilidades, la gestión del conocimiento, la mejora de la tecnología y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo y mejora.

Figura 5 – Estructura del modelo del BSC



FUENTE: ADAPTADO DE Kaplan & Norton (2002)

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. A su vez, el enfoque del BSC permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
- 2- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4- Aumentar el *feedback* y formación de estrategia.

Este modelo pone en el centro la estrategia y la visión, no el control. Los indicadores se diseñan para alinear a la gente a la visión general. Se establecen metas, pero supone que cada miembro de la organización tomara aquellas decisiones y realizara aquellas acciones que sean necesarias para el cumplimiento de dichas metas. Los altos ejecutivos pueden

saber cuál debería ser el resultado final, pero no pueden decir a los empleados exactamente como alcanzar esos resultados, aunque solo porque las condiciones en las que los empleados operan están en constante evolución (Kaplan & Norton, 2005).

### **II.3 - SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Con el fin de llevar dicho modelo a la práctica, Kaplan y Norton (2008) aportaron, a su vez, un sistema de gestión de ciclo cerrado de cinco fases el cual se puede ver representada en el diagrama que se muestra en la Figura 6. Este no solo sólo busca desarrollar el ciclo Pensar, Planear, Actuar, Aprender, crítico a la hora de generar una cultura de mejora continua; sino también, tiene como principal objetivo vincular la planificación estratégica con las operaciones.

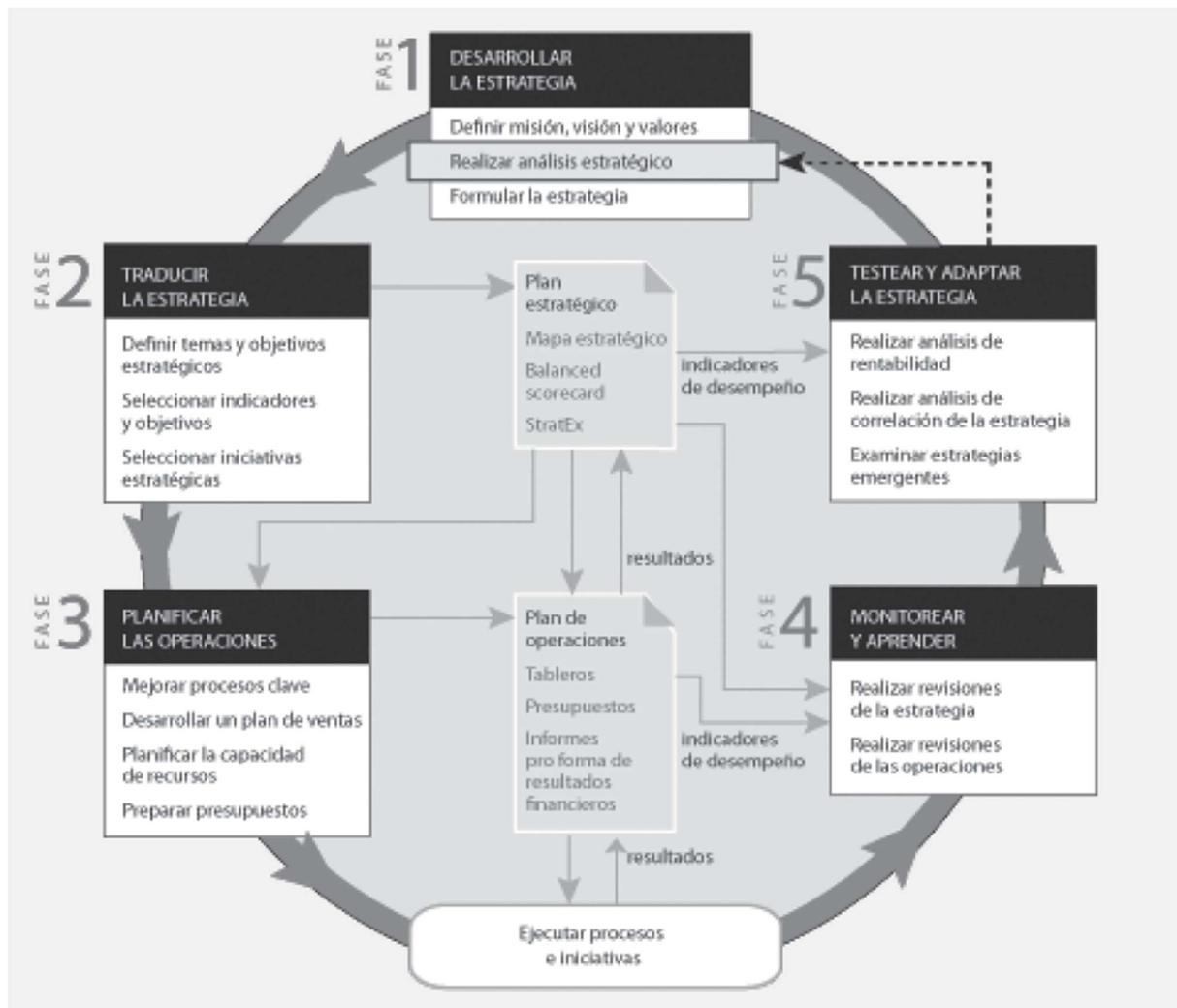
Hay que entender la gestión o planificación estratégica como la composición de dos actividades diferentes: pensamiento estratégico y planeación de la ejecución (Harnish, 2014). Cada una requiere dos equipos y procesos muy diferentes, y para que el pensamiento estratégico se pueda plasmar en el día a día de la organización es crucial que las operaciones estén vinculadas directamente a la estrategia.

#### **FASE 1 – DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

El ciclo de gestión comienza con la definición de la estrategia. En primera instancia previo a la formulación estratégica, es crucial que se defina la columna vertebral de esta, la cual está compuesta por el propósito de la empresa, sus aspiraciones para resultados futuros y el marco que guiará el accionar día a día, o dicho de otra manera lo que se conoce con los términos de misión, visión y valores.

Luego de ello, se podrá avanzar con la formulación estratégica, en la cual se decide sobre, entre otras cosas, de qué manera se creará una ventaja competitiva, como se diferenciará la empresa de los competidores y de qué manera se generará un desempeño financiero superior. En este sentido se puede recurrir a muchos modelos y marcos que ayuden a estructurar y favorecer el pensamiento estratégico. El marco de la ventaja competitiva de Porter (Porter, 2016) o de la estrategia del Océano Azul (Chan Kim & Mauborgne, 2015), son algunos ejemplos.

Figura 6 – Ciclo Cerrado de Gestión Estratégica



FUENTE: (Kaplan & Norton, 2008)

## FASE 2 – TRADUCIR LA ESTRATEGIA

Una vez formulada la estrategia, esta debe ser traducida en objetivos e indicadores que puedan ser fácilmente comunicados a los miembros de la organización. De esta manera se puede recurrir en primera instancia a dos herramientas desarrolladas por Kaplan y Norton (2005), el Mapa Estratégico y Balanced Scorecard. El mapa estratégico ayuda a visualizar las relaciones causa efecto entre objetivos estratégicos. Luego el balanced scorecard, en donde se vinculan indicadores y metas para cada objetivo planteado en el mapa.

Por último, en esta fase, Kaplan y Norton sugieren un tercer paso, el cual consiste en la identificación de iniciativas y presupuesto aplicable a cada uno que ayuden a realización de los objetivos de la estrategia propuestos.

### FASE 3 – PLANIFICAR LAS OPERACIONES

Concluidas las primeras dos fases, ahora la empresa puede comenzar a desarrollar un plan operacional acorde a las metas propuestas por los objetivos estratégicos. Según Kaplan y Norton (2008) en esta fase se deben fijar prioridades para los proyectos de mejora, seguido de la preparación de un plan de ventas, un plan de capacidades de recursos, y presupuestos operacionales y de capital.

Finalizada esta tercera fase, la empresa ha finalizado la planificación integrada de la estrategia y las operaciones. De aquí en adelante, depende de los líderes de la organización el ejecutar, aprender y adaptar, impulsando el ciclo de gestión a la siguiente etapa.

### FASE 4 – MONITOREAR Y APRENDER

A medida que se implementan los planes operacionales y estratégicos, se deben llevar a cabo dos tipos de reuniones diferentes, las cuales conforman en su conjunto conforman esta cuarta fase. Una de estas consiste en reuniones que tengan por finalidad evaluar el desempeño de las operaciones y las funciones de negocios, para así abordar problemas que han surgido o persisten. El segundo tipo de reuniones, en cambio se centran en la gestión de la estrategia y tiene como finalidad revisar los indicadores planteados en el balanced scorecard para evaluar el progreso en la ejecución de la estrategia.

### FASE 5 – TESTEAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA

Existe un tercer tipo de reunión, que se suma a las expuesta anteriormente, en la cual participan los principales líderes de la organización en la cual se evalúa el desempeño de la estrategia en sí y se analizan adaptaciones de esta de ser necesario. Puntualmente se deben analizar si los supuestos iniciales a las formulaciones estratégicas siguen siendo vigentes o quedaron obsoletos a la vez de que se evalúan nuevos inputs a considerar. Hecho esto se decide si deben realizarse ciertas mejoras a la estrategia original o debe reformularse por completo, cerrando de esta manera el ciclo de cinco fases y dando lugar a un nuevo comienzo el cual comienza nuevamente por la fase 1.



## II.4 - RESUMEN

El desarrollo del sistema de gestión de estrategia es crucial para que toda empresa, en especial las PYMEs, pueda alcanzar su siguiente fase de crecimiento lo cual le demanda atravesar un periodo de profesionalización. En términos de gestión de estrategia, la profesionalización implica que la empresa logre implementar un enfoque estructurado y sistemático que le permita planificar, implementar, monitorear y ajustar sus estrategias a lo largo del tiempo.

Como punto de partida hay que considerar que las estrategias de una empresa dependiendo hacia donde observemos pueden ser *proyectadas* o *realizadas*. Que parte de las estrategias proyectadas no se realizan, conformando el grupo de las *no realizadas*. Y por último las estrategias realizadas efectivamente si fueron proyectadas son estrategias *premeditadas*, pero que existe un último tipo de estrategias q no fueron proyectadas que se las conoce como estrategias *emergentes*, lo cual incorpora la noción de aprendizaje estratégico.

El modelo de gestión que propone el “*Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard*” les permite a los ejecutivos vincular la visión y la estrategia proyectadas con las operaciones diarias, logrando que las distintas áreas funcionales o unidades de negocio se alineen de manera coherente y efectiva al cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la organización. Para lograr ello, el modelo exige que los ejecutivos traduzcan los objetivos y visión de la empresa en términos operativos a través de indicadores y metas desde cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

El sistema de gestión que se apoya en dicho modelo y contempla la noción de aprendizaje estratégico al favorecer el *feedback* y la formación de estrategia, es un proceso de ciclo cerrado de cinco fases: desarrollar la estrategia; traducir la estrategia; planificar las operaciones; monitorear y aprender; testear y adaptar la estrategia. Generando así un sistema de gestión estructurado, sistémico y que favorece el aprendizaje y la mejora continua.

Se concluye así, que las PYMEs pueden implementar el modelo del Balance Scorecard para la gestión estratégica de la misma como sucesor al modelo inicial de gestión estratégica utilizado durante la fase de creatividad. Este modelo, a través del sistema de cinco fases de ciclo cerrado, le permite al fundador, en su rol de director estratégico,

transmitir de manera clara su visión estratégica del negocio y vincularla a la operación del negocio sin la necesidad de que este pendiente del día a día de esta.

Para poder responder al interrogante de cómo se vincula el modelo de gestión estratégica con las operaciones se debe analizar más en profundidad cada fase del sistema de gestión estratégica propuesto. Al observar el sistema de gestión de cinco fases propuesto, se pueden diferenciar claramente dos etapas. La primera corresponde al proceso de planificación estratégica, que involucra a las primeras tres fases mencionadas, donde el principal objetivo de este proceso de planificación es traducir la visión estratégica de la empresa en indicadores operativos con el fin de alinear la operación a los objetivos a largo plazo. La segunda, donde se involucran las dos fases restantes, corresponde a la ejecución propiamente dicha, donde se debe testear y monitorear el desempeño de la estrategia definida para así, con lo aprendido, poder dar comienzo a un nuevo ciclo. Es por ello por lo que el análisis de cada fase de manera particular fue dividido en los próximos dos capítulos siguiendo el criterio previamente expuesto, pero sin perder de vista que ambas etapas, la de planificación y la de ejecución, conforman el sistema integral de gestión estratégica.

## **CAPITULO III: PENSAR LA ESTRATEGIA PARA PYMES**

Después de haber clarificado el objetivo que persigue la gestión estratégica, es momento de adentrarse más en profundidad en la planificación estratégica, la cual está involucrada en las primeras tres fases del ciclo de gestión estratégica presentado en el capítulo anterior. A su vez, al desglosar el término “planificación estratégica”, se puede entenderlo como la composición de dos actividades diferentes: pensamiento estratégico y planeación de la ejecución, ya que cada una requiere diferentes equipos y procesos involucrados (Harnish, 2014).

Al centrarse en el pensamiento estratégico, se observa que éste está representado por las dos primeras fases (desarrollar de la estrategia y traducir la estrategia). Esto requiere que el equipo de los principales líderes de la organización, en lugar de sumergirse en asuntos operativos, se enfoque en discutir los grandes problemas estratégicos (Harnish, 2014). En este sentido, en este capítulo se abordan las definiciones que el equipo encargado de llevar adelante el pensamiento estratégico debe tomar para hacer frente a esta problemática, mencionando a su vez aquellos modelos de pensamiento estratégico que mejor se adapten al contexto que suelen experimentar las PYMEs.

En cuanto a la planificación de la ejecución, ésta se encuentra representada por la fase 3, “planificar las operaciones”. Para esta actividad, a diferencia de la anterior, se requiere involucrar a un equipo mucho más grande en el cual intervienen mandos medios y, en ocasiones, hasta empleados de atención al público. En particular, posee un carácter más bien técnico y se asocia a los niveles de decisiones tácticas. Profundizar en su estudio excedería el alcance del presente trabajo de investigación, sin embargo, al final de este capítulo se describe su participación y rol dentro del proceso global de planificación estratégica.

### **III.1 - LAS BASES: VALORES, PROPÓSITO Y VISIÓN**

Previo al abordaje de los interrogantes que conducen al desarrollo de los lineamientos estratégicos que guiarán a la organización, es necesario tener definido el propósito de la empresa (propósito), las aspiraciones para resultados futuros (visión) y la brújula que guiará sus acciones (valores) (Kaplan & Norton, 2008). Estas declaraciones representan las bases que son el sustento y guía hacia el desarrollo sano y sostenido de la cultura e ideales de la organización. Cuando la compañía empieza a crecer en tamaño y cantidad de empleados, momento en el cual los líderes empiezan a no tener contacto directo con todos estos y ni

siquiera conocen el nombre de todos, es de suma importancia codificar las bases, articularlas y reforzarlas continuamente para que estas no entren a la deriva (Harnish, 2014). En otras palabras, estos atributos representan el corazón y el alma de la organización, por ello se comienza este apartado revisando cada uno de estos tres componentes de la base de toda estrategia.

## LOS VALORES CENTRALES

Los Valores Centrales (o simplemente valores) de una empresa guían la conducta y definen la cultura y personalidad de esta. A su vez, proporcionan una prueba final de “debería / no debería” para los comportamientos y decisiones de todos en la organización. Si estos valores se encuentran arraigados completamente en la organización, los líderes podrán delegar tareas importantes teniendo la confianza de que los empleados sabrán tomar la decisión correcta, cuando estos se enfrenten a un dilema ético (Harnish, 2014). Es especialmente importante, que altos directivos dirijan dando el ejemplo, asegurándose de que sus comportamientos y decisiones se alinean con los valores.

Es importante tener en cuenta, que los valores representan la personalidad de una compañía, y al igual que la personalidad de un niño puede que requieran de algunos años para que los valores enlistados al comienzo tomen forma por completo. Por otra parte, todos los valores enlistados deben ser frases y no palabras sueltas (Collins & Porras, Building Your Company's Vision, 1996); y se recomienda que estos surjan de un proceso de descubrimiento dentro de la cultura de la propia compañía y no de una lista de deseo que sería bueno tener (Harnish, 2014).

## EL PROPOSITO

En numerosa bibliografía se lo puede encontrar con el término “misión”, sin embargo, debido a que este término se relaciona con cuestiones militares y de duración más corta se opta por emplear el término propósito. Si los valores son el alma de la organización el propósito representa el corazón. El propósito por su parte debe responder a la pregunta atemporal “¿Por qué importa lo que hacemos y como le agregamos valor al mundo?”. Sin un propósito más sincero que el de ganar efectivo, los miembros de la organización no se sentirían comprometidos con esta y pondrán sus energías y entusiasmo en algo más.

Un propósito poderoso tiende a girar en torno a una sola palabra o idea (Harnish, 2014). Luego esa palabra se puede expandir en una frase o dos, pero resulta más fácil recordarla y actuar en consecuencia cuando hay una sola palabra o idea central. Para su definición se

puede comenzar con que los principales líderes de la organización respondan a la simple pregunta “¿Qué hacemos?” y luego recurrir a la técnica de los cinco porqués hasta que den con el propósito central, el “por qué hacemos lo que hacemos”.

## LA VISION

La visión es una declaración concisa que define los objetivos de largo plazo de la empresa. Collins & Porras (2004) a este objetivo lo designan con el termino BHAG correspondiente a la sigla en inglés de “Big Hairy Audacious Goal” (Gran Meta Descabellada y Audaz en castellano). Un BHAG es una meta a largo plazo extremadamente ambiciosa pero alcanzable que ayuda a guiar y enfocar a una empresa o equipo.

Un BHAG es una meta a largo plazo desafiante pero alcanzable que inspira, motiva y guía a una organización. Debe ser audaz, claro, específico, centrado en el largo plazo, inspirador, medible, convincente, creíble y alineado con los valores y la identidad de la empresa, actuando como un faro que impulsa el esfuerzo colectivo hacia un objetivo ambicioso pero alcanzable (Collins & Porras, 2004).

## III.2 - DESARROLLAR LA ESTRATEGIA

Una vez definida la visión, el propósito y los valores de la empresa, los principales directivos y líderes de la organización se encuentran en condiciones de abocarse al desarrollo de la estrategia. Para ello, la estrategia proyectada resultante debe responder a tres preguntas básicas (Kaplan & Norton , 2008), que se describen a continuación:

### ¿EN QUÉ NEGOCIO SE ESTÁ Y POR QUÉ?

El abordaje de esta primera pregunta implica que los ejecutivos reafirmen las bases sobre las cuales se erige toda la estrategia futura: el propósito de la organización (propósito), la meta aspiracional a futuro (la visión o BHAG) y la brújula interna que guía las acciones de la organización (los valores centrales). Es crucial que periódicamente se realice el ejercicio de meditación y revisión profunda de estos temas centrales, ya que dependen del entorno en el que opera la empresa y este no es estático, por el contrario, se encuentra evolucionando continuamente, debido a los numerosos factores políticos, económicos y sociales que influyen directamente sobre este.

### ¿CUÁLES SON LOS PROBLEMAS CLAVES QUE ENFRENTAMOS EN NUESTRO NEGOCIO?

Habiendo concordado en el propósito, la visión y los valores de la empresa, los directivos se pueden abocar en el análisis estratégico de la situación interna y externa a la empresa. Para el análisis externo a la empresa, el equipo de gestión debe evaluar el entorno macroeconómico de crecimiento, tasas de interés, movimientos cambiarios, precio de los insumos, regulaciones y expectativas generales del papel de la empresa en la sociedad. En otras palabras, se debe abordar lo que se conoce como análisis PESTEL (por su sigla en inglés), ya que involucra el análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (enviromental) y legales. En este sentido, el equipo de gestión, también se puede apoyar en otros modelos como, por ejemplo, el de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 2016) (poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores; productos sustitutos; potenciales entrantes; y rivalidad competitiva dentro del sector) para el estudio de los fundamentos económicos del sector.

El análisis interno de una organización es un proceso integral que busca comprender tanto las fortalezas de la organización, que le brinden ventajas competitivas y potencien la implementación de la estrategia, como así también, comprender las debilidades que deberán ser mitigadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Para su análisis se debe realizar una evaluación detallada de los recursos ya sea tangibles (maquinas, tecnología u otros activos físicos) o intangibles (marca, conocimiento, cultura); de las capacidades y competencias únicas de la empresa; de su estructura organizativa; y de los procesos internos que conforman el funcionamiento de la empresa, para lo cual se puede emplear el modelo de la cadena de valor de Michael Porter (Kaplan & Norton , 2008).

El siguiente paso implica resumir las conclusiones de los análisis internos y externos mediante la clásica matriz FODA, o en su defecto, la matriz FDT. Esta última representa un enfoque actualizado que, además de identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la empresa, busca detallar las Tendencias externas, como los cambios más significativos en tecnología, distribución, innovación de productos, mercados, comportamiento del consumidor y tendencias sociales globales. Se trata de ir más allá de la industria o área geográfica propia de la empresa, buscando identificar impactos potenciales en la compañía. La matriz FODA genera que los lideres se enfoquen en los retos internos de su compañía e industria, generando lo que se conoce como “miopía de la industria interna”. Por esto último es recomendable que los lideres de la empresa cambien el análisis FODA por el FDT (Harnish, 2014)

¿CÓMO SE PUEDE COMPETIR DE MEJOR MANERA?

Finalmente, en este paso los ejecutivos deben explorar las fortalezas únicas que posee la organización y moldear estrategias que logren capitalizarlas, buscando, a su vez, ser diferentes de una manera significativa y valiosa para los clientes. La estrategia debe responder, de alguna manera, a las siguientes preguntas (Kaplan & Norton , 2008):

- *¿A qué cliente o mercado apuntaremos?*
- *¿Cuál es la propuesta de valor que nos distingue?*
- *¿Cuáles son los procesos clave que nos dan ventaja competitiva?*
- *¿Cuáles son las capacidades de capital humano que se requieren para destacarse en estos procesos clave?*
- *¿Cuáles son los facilitadores organizacionales requeridos para la estrategia?*

Para responder estas preguntas y así formular sus estrategias, los ejecutivos pueden recurrir a diversos modelos y marcos. Los marcos de Porter y los basados en recursos ayudan a las empresas a apalancar las posiciones competitivas existentes o las capacidades internas, mientras que los marcos del océano azul y de la tecnología disruptiva les ayudan a buscar posiciones completamente nuevas (Kaplan & Norton , 2008). Enfocándose en la realidad que comúnmente experimentan las PYMEs, las cuales tienden a tener posiciones más desfavorables dentro del sector, los primeros modelos no les resultan propicios. Por el contrario, modelos como el Océano Azul les resultan una mejor opción a seguir, ya que les brinda una metodología para encontrar y explotar nuevos espacios de mercado. Les permite competir de manera efectiva al crear un valor único para sus clientes, sin depender únicamente de grandes inversiones o recursos. La capacidad de innovar, diferenciarse y atraer a clientes en entornos menos competitivos puede ser un gran impulso para el crecimiento y el éxito a largo plazo de las pequeñas y medianas empresas (Chan Kim & Mauborgne, 2015).

### **III.3 - TRADUCIR LA ESTRATÉGICA Y ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN**

Habiendo concluido con la formulación de la estrategia, es momento de que los directores o principales líderes de la organización, la traduzcan en objetivos e indicadores que puedan ser comunicados con claridad a cada área y miembro de la empresa (Kaplan & Norton, 2008). El éxito o fracaso de la estrategia desarrollada depende, en gran medida, de que todos los sectores de la organización comprendan de qué manera pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos generales. De esta manera, se logra alinear esfuerzos y generar sinergias entre las diferentes áreas funcionales como entre las unidades estratégicas de negocio que posee la organización. Para este fin se puede recurrir al

“Mapas estratégico” y al “Cuadro de mando integral o Balance Scorecard” (BSC), dos herramientas complementarias entre sí, que fueron desarrolladas por Kaplan y Norton precisamente para tal propósito. Los mapas estratégicos les permiten a los ejecutivos definir y comunicar las relaciones de causa y efecto que derivan de los objetivos estratégicos definidos, y el cuadro de mando es una poderosa herramienta para implementar y monitorear la estrategia (Kaplan & Norton, 2006).

## MAPA ESTRATEGICO

A través del mapa estratégico se logra traducir la estrategia en objetivos concretos al mismo momento que se describe la forma en la cual la organización crea valor. De esta manera, independientemente del modelo que se emplee para la formulación de la estrategia, el mapa estratégico representa el eslabón que une la formulación de la estrategia con su ejecución (Kaplan & Norton, 2004). Al igual que lo hace el BSC, el mapa estratégico se basa en el modelo de cuatro perspectivas: financiera; del cliente; de procesos; y de aprendizaje y crecimiento.

Siguiendo dicho modelo, los objetivos para cada perspectiva se expresan como una cadena de relaciones de causa y efecto entre estos. Comenzando desde arriba, se encuentra el nivel de la *perspectiva financiera* donde se describen de qué manera la empresa busca crear valor a largo plazo para sus accionistas. Identificando la hipótesis de que los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes objetivos se encuentran satisfechos, la *perspectiva del cliente* se ubica en el segundo nivel. Los objetivos que se persigan en este nivel señalan la propuesta de valor para los clientes describiendo como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Tanto la perspectiva financiera, como la del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.

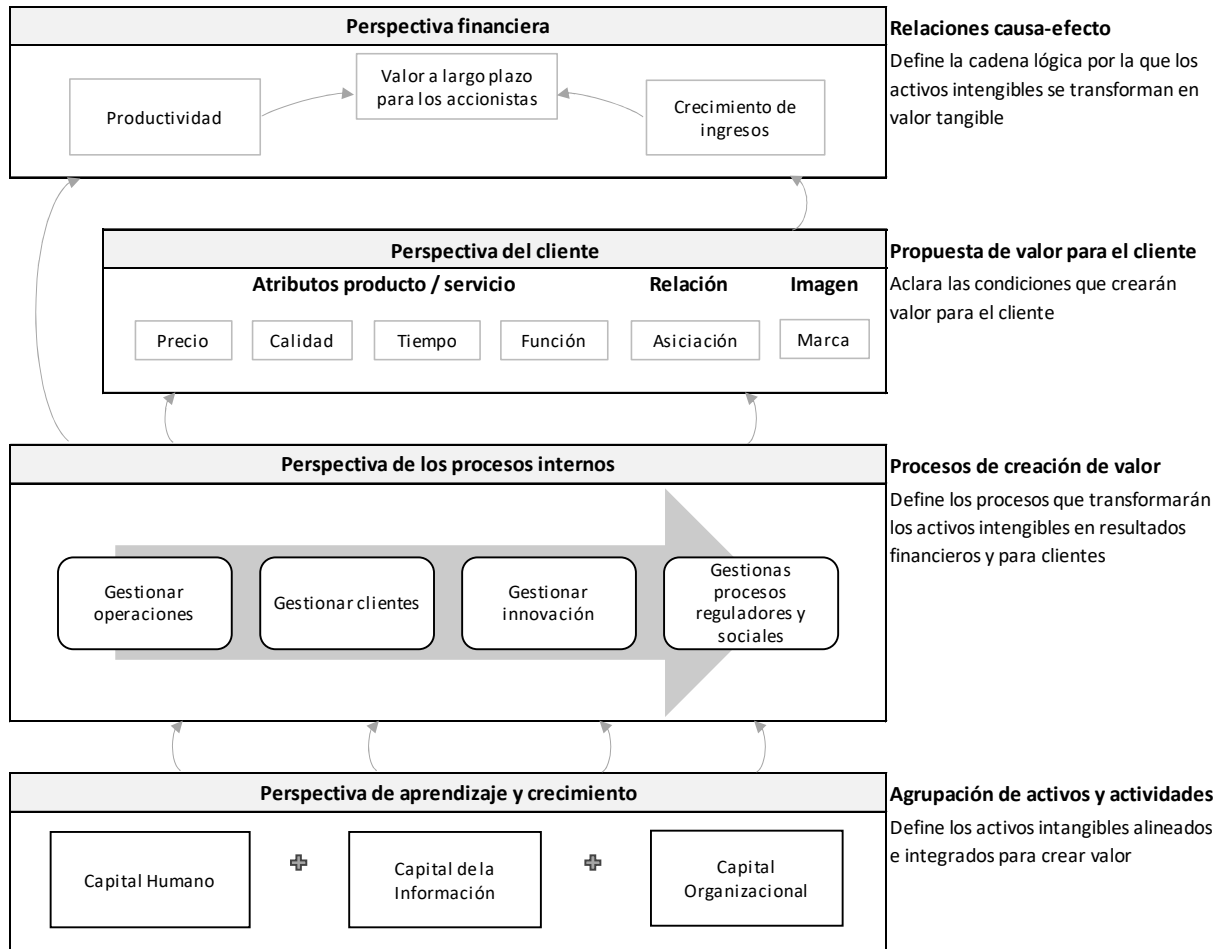
Seguidamente se encuentra la *perspectiva de procesos internos*, en la cual se identifican los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. En este nivel se responde a la pregunta de cómo crea la organización los resultados deseados y por ello se ubica en el tercer nivel. La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que respaldan los procesos internos y por ende proporcionan los fundamentos de la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para dar soporte a los procesos internos de creación de valor.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de este obliga a la



organización a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién. En la Figura 7 se describe el mecanismo por el cual el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué manera la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Figura 7 - Marco del mapa estratégico



FUENTE: (Kaplan & Norton, 2004)

De esta manera la función del mapa estratégico trasciende lo meramente visual, convirtiéndose en un medio para la comunicación y la comprensión de la estrategia a través de los distintos niveles jerárquicos de la empresa. En este sentido, las empresas pueden simplificar la estructura y el uso de un mapa estratégico dividiéndolo en hasta 5 temas estratégicos. Un tema estratégico consiste en un conjunto particular de objetivos estratégicos relacionados. En el anexo I se puede consultar a modo de ejemplo el mapa de la estrategia corporativa en DuPont dividido en temas estratégicos. La división en temas no

solo facilita la comprensión y gestión de los objetivos, sino también, presenta la ventaja que les permite a los ejecutivos de las unidades operacionales o de funciones vincular sus mapas estratégicos locales a los corporativos y determinan la colaboración entre unidades requerida para entregar la propuesta de la empresa.

### BALANCE SCORECARD

Una vez el mapa estratégico haya sido desarrollado, puede entrar en juego la segunda herramienta mencionada, el "Balance Scorecard" (BSC) o Cuadro de Mando Integral en español. En esta se integran los indicadores y metas de desempeño derivados de cada objetivo estratégico, otorgándole así a los ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio (Kaplan & Norton, 2005).

El BSC, a diferencia del modelo tradicional de la contabilidad financiera, no solo se centra en monitorear los indicadores financieros tradicionales, que miran al pasado, sino que también, pone el foco en aquellos inductores que le permiten conseguir los objetivos financieros futuros. Por ello siguiendo el modelo utilizado para el mapa estratégico, en el BSC se equilibran las mediciones referentes a las cuatro perspectivas de creación de valor, adicionando así a los indicadores financieros, aquellos indicadores referentes a la perspectiva de clientes, de procesos internos y a la de aprendizaje y crecimiento. De esta manera, se logra traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas tácticas y operativas, facilitando así el desarrollo de una estructura necesaria para el sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2002).

De la misma manera que lo hace el mapa estratégico, el BSC permite a los ejecutivos mirar el negocio desde cuatro perspectivas importantes. El BSC minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados, pero a su vez, obliga a los ejecutivos a enfocarse en aquellas mediciones que le proporcionen información crucial para el desarrollo del negocio. Las mediciones e indicadores que derivan de cada perspectiva entregan respuesta a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva de procesos internos)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera)

Si bien, se pueden identificar indicadores genéricos (ver tabla 3), que normalmente aparecen en la mayoría de los BSC de las organizaciones que lo implementan, es importante recalcar la importancia de que estos indicadores deriven de específicamente de la estrategia de una organización.

*Tabla 3 - Indicadores Genéricos*

PERSPECTIVA	INDICADORES GENERICOS
Financiera	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción. Retención y cuota de mercado.
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

FUENTE: (Kaplan & Norton, 2002)

### *Perspectiva financiera*

El BSC retiene la utilización de indicadores financieros, ya que estos son valiosos para resumir, de manera fácilmente mensurable, las consecuencias económicas de acciones ya realizadas. (Kaplan & Norton, 2002). Las mediciones de desempeño financiero indican si la implementación y la ejecución de la estrategia de la empresa, están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados (Kaplan & Norton, 2005) . Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, el valor añadido económico y la generación de cash flow.

Idealmente, las empresas deberían especificar como las mejoras en calidad, tiempos de ciclo o de antelación, entrega e introducción de nuevos productos conducirán a una mayor participación de mercado, a mejorar los márgenes operacionales. Si un mejor desempeño operacional no se ve reflejado en mejores resultados económico-financieros, los ejecutivos deberían reexaminarlos supuestos de su estrategia. El desafío es aprender cómo hacer una vinculación tan explícita entre operaciones y las finanzas (Kaplan & Norton, 2005). Con el

tiempo todos los objetivos y medidas del resto de perspectivas deben ser vinculados a uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

### *Perspectiva del cliente*

El BSC exige que los ejecutivos traduzcan de qué manera sus productos o servicios agregara valor a los clientes en indicadores específicos que reflejen los factores que realmente les importan. Normalmente las preocupaciones o intereses de los clientes suelen caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, funcionalidad y costo (Kaplan & Norton, 2005). En consecuencia, se deben articular las metas para cada categoría y luego traducir esas metas en indicadores específicos.

El tiempo de antelación mide el tiempo que la empresa necesita para satisfacer las necesidades del cliente. La calidad se refiere al nivel de defectos, demoras y fallas de entrega de los productos según es percibido y medido por el cliente. La funcionalidad mide como los productos y servicios de la empresa contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes.

### *Perspectiva de procesos internos*

Las mediciones basadas en el cliente y financieras son importantes, pero deben ser traducidas en indicadores de lo que la empresa debe hacer internamente para satisfacer las expectativas de sus clientes y accionistas. Por ello, estas mediciones internas deben definirse luego de detectar los procesos internos de negocios críticos a la hora de generar el mayor impacto en la satisfacción del cliente, por ejemplo, de aquellos que impacten en factores que afecten los tiempos de ciclo, la calidad, la productividad.

Para alcanzar las metas de tiempo de ciclo, calidad, productividad y costo, los ejecutivos deben idear mediciones que sean influenciadas por las acciones de los empleados. De esta forma, los indicadores vinculan la evaluación de la alta dirección sobre las competencias y procesos internos clave con las acciones tomadas por individuos que afecten los objetivos globales de la organización. Esta vinculación asegura que los empleados en los niveles inferiores de la organización tengan metas claras para sus acciones, decisiones y actividades de mejora alineadas al propósito general de la empresa (Kaplan & Norton, 2005).

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Las mediciones basadas en los clientes y las de procesos internos de negocio identifican los parámetros que la empresa considera más importante para el éxito competitivo. Pero la intensa competencia actual requiere que las empresas efectúen mejoras continuas a sus productos y procesos existentes y tengan la habilidad de introducir productos totalmente nuevos con el fin de mantener o agrandar su participación de mercado.

Por ello, en última instancia, la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, de clientes y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la tecnología de la organización. Por lo tanto, las metas e indicadores en el BSC deben contemplar dichos inductores. Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados: satisfacción, productividad y retención, proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equipamiento de la organización.

Ambos modelos, el Mapa Estratégico y el BSC, se complementan entre sí, ofreciendo un enfoque holístico para la formulación, ejecución y seguimiento de la estrategia empresarial (ver anexo II), lo que conlleva a una alineación más eficaz de las acciones con los objetivos a largo plazo de la organización.

Definidos los indicadores y metas que conforman el BSC, un último paso en esta fase consiste en idear el plan de acción, lo que consiste en idear un portfolio de iniciativas estratégicas y su asignación de recursos. En el anexo II se puede visualizar un ejemplo de cómo quedan el mapa estratégico, el BSC y el plan de acción integrados.

### **III.4 - PLANIFICAR LA OPERACIÓN**

Finalizada la fase de traducción de la estrategia, con los indicadores, objetivos y portfolio de iniciativas definidos, la empresa debe continuar con el desarrollo del plan operacional que defina las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Esta fase involucra la fijación de las prioridades para la mejora de procesos, seguida por la preparación de un plan detallado de ventas; un plan de capacidad de recursos, y presupuestos operacionales y de capital (Kaplan & Norton, 2008).

#### **MEJORAS DE PROCESOS**

Las iniciativas estratégicas consisten en un puñado de proyectos de corto plazo que buscan allanar el camino hacia el cumplimiento de las metas planteadas en el BSC. De todos modos, las empresas, además, deben mejorar el desempeño de los procesos en curso para

hacer frente a la ejecución de su estrategia. Estas deben alinear las mejoras de procesos en el corto plazo con las prioridades estratégicas de largo plazo. Para ello los ejecutivos necesitan deconstruir cada proceso estratégico para identificar los factores e indicadores cruciales para el éxito en los que se deben concentrar los empleados en sus actividades cotidianas.

#### PLAN DE VENTAS

Con el fin de identificar los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico, se necesitan traducir los objetivos de ventas en cantidades y combinaciones esperadas. Para ello, una empresa puede comenzar con elevar las combinaciones entre producto y clientes del último registro histórico, de acuerdo con el porcentaje de variación de las ventas esperado. Con esto como base, se pueden modificar las distribuciones para que refleje los cambios esperados en los patrones de ventas y de pedidos.

#### PLAN DE CAPACIDAD DE RECURSOS

Partiendo de los datos obtenidos de la productividad alcanzada por la mejora de los procesos y los valores esperados de las ventas, las empresas ahora pueden estimar los recursos que necesitara para llevar a cabo sus objetivos estratégicos. De esta manera, se podrán autorizar la cantidad de personas, equipamiento y otros recursos que deberán ser suministrados.

#### PRESUPUESTOS DINAMICOS DE OPERACIONES Y DE CAPITAL

El presupuesto es la culminación de la parte operativa del planeamiento integral de una organización, mediante la cual se procurará llevar a la práctica el plan estratégico. Si bien este, representa un programa para la organización dentro de lo previsible, debe ser absolutamente flexible, respondiendo a la cualidad de las estrategias emergentes en función de los cambios impredecibles (Herrscher, 2013).

En resumen, con el dato del nivel de recursos autorizado para el próximo periodo y las ventas esperadas, se pueden calcular las implicancias financieras. La mayor parte del requerimiento de recursos serán incluidos en el presupuesto de gastos de operación (presupuesto OpEx). Los aumentos en las capacidades de recursos del equipamiento serán reflejados en el presupuesto de gastos de capital (presupuesto CapEx). Ambos presupuestos surgen de manera lógica y dinámica de los planes de ventas y de operaciones. En la etapa final del presupuesto, es cuando la empresa incluye el gasto que no tiene relación directa con las ventas y operaciones, tales como las iniciativas de mejora

de procesos, publicidad, investigación y desarrollo, capacitaciones y gastos de mantenimiento. Estos montos surgen exclusivamente del criterio de los ejecutivos. En ocasiones y principalmente en el caso particular de las PYMEs, se deberán contemplar, a su vez, el pago de dividendo o retiros a cuenta por parte de los socios y los flujos derivados de operaciones financieras (ingresos de préstamos otorgados con sus respectivas erogaciones por pago de intereses y devolución del capital) (Herrscher, 2013).

Con la culminación de todos los pasos descriptos previamente, la empresa ahora ha finalizado la planificación integrada de la estratégica y operaciones. De aquí en adelante, depende de los ejecutivos ejecutar, aprender y adaptar la estrategia, impulsando así el ciclo de gestión hacia la cuarta etapa.

### III.5 – RESUMEN

Como punto de partida de toda planificación estratégica deben tenerse las bases de estas bien definidas. Esto implica, en primera instancia, dejar asentado los valores centrales, que guiarán la conducta y definirán la cultura de la organización. Por otra parte, debe estar claro el propósito de la organización el cual responde a la razón de ser de la empresa. Por último, se debe definir la visión a través del BHAG (Big Hairy Audacious Goal), el cual es una meta a largo plazo extremadamente ambiciosa pero alcanzable.

Con las bases claras, se profundiza en la primera fase del sistema de gestión estratégica que consiste en el desarrollo de la estrategia. El resultado de esta fase debe arrojar respuestas a tres preguntas claves que guiaran la formulación de la estrategia:

- *¿En qué negocio se está y por qué?*
- *¿Cuáles son los problemas claves que enfrentamos en nuestro negocio?*
- *¿Cómo se puede competir de mejor manera?*

La estrategia del Océano Azul es un modelo que ayuda a responder estos interrogantes y se adapta a la realidad de las PYMEs.

Con la visión y estrategia definida la segunda fase implica traducir la estrategia en objetivos e indicadores claros que puedan comunicarse a todos los niveles de la organización logrando así alinear a la operación diaria a la visión a largo plazo. Para esta finalidad se presentan herramientas como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (BSC) que facilitan este proceso y alinean los esfuerzos organizacionales con los objetivos estratégicos.

La última fase correspondiente a la etapa de planificación consiste en planificar la operación que incluye la mejora de procesos, la elaboración de planes de ventas, la planificación de recursos y la elaboración de presupuestos dinámicos, los cuales cierran el proceso de planificación.

En conclusión, apoyándose en el modelo del cuadro de mando integral las PYMEs pueden conectar los objetivos estratégicos con la operación diaria. De esta manera, se podrán coordinar de manera coherente y efectiva los esfuerzos colectivos de toda la organización con relación a la visión u objetivo a largo plazo de la empresa.

Si bien, a través del modelo del cuadro de mando integral se responde al interrogante del medio a través del cual se conecta la visión estratégica de largo plazo con la operación diaria, esta respuesta es parcial ya que apenas abarca el proceso de planificación previo a la ejecución propiamente dicha. Es por ello que, en el siguiente capítulo, se abordara la ejecución estratégica propiamente dicha al analizar las fases cuatro y cinco del sistema de gestión estratégica, completando así el sistema de ciclo cerrado de cinco fases presentado en el capítulo dos.



## **CAPITULO IV: EJECUTAR LA ESTRATEGIA EN PYMES**

A medida que la empresa implementa sus planes estratégicos y operacionales, necesita mantener un ritmo de reuniones ya sea diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales bien administradas para mantener el enfoque y la alineación de toda la organización proporcionando, así mismo, una oportunidad para resolver problemas con mayor rapidez, y en última instancia ahorrando tiempo (Harnish, 2014).

Es importante distinguir claramente entre los diversos tipos de reuniones que conforman el componente de feedback y aprendizaje del sistema de gestión. Primero, los ejecutivos deben convocar reuniones para evaluar el desempeño de los departamentos operacionales y las funciones de negocio. Por otra parte, deben sostener reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores e iniciativas de desempeño del balance scorecard para evaluar el progreso e identificar barreras para la ejecución de la estrategia. Las empresas que traten de combinar estas reuniones para acomodarse a la disponibilidad de los altos ejecutivos corren el riesgo de que las discusiones sobre problemas operacionales desplacen a los temas de alcance estratégico

Estos dos tipos de reuniones conforman la fase 4 del sistema. En la Fase 5, los ejecutivos llevan a cabo un tercer tipo de reunión, donde se reúnen para evaluar el desempeño de la estrategia en sí y adaptarla si es necesario. Estas tres reuniones tienen temas diferentes, frecuencias diferentes y, a menudo, grupos de participación diferentes, Por lo que resulta esencial describirlas en profundidad (Kaplan & Norton, 2008).

### **IV.1 - MONITOREAR Y APRENDER**

#### **REUNIONES DE REVISION OPERACIONAL**

Los grupos de gestión necesitan reunirse con frecuencia, hasta diariamente, para discutir cuestiones tácticas y proporcionar actualizaciones de los tableros operacionales y reportes de ventas principalmente. Son reuniones altamente enfocadas, impulsadas por los datos y orientada hacia la acción y las personas que asisten a una reunión de revisión operacional normalmente provienen de un solo departamento, función o proceso (Kaplan & Norton, 2008)

La rapidez con que son publicados los datos nuevos en el tablero es un factor central para determinar la frecuencia de las reuniones. Harnish (2014) señala la importancia de tener reuniones diarias y semanales para la revisión operacional. De esta manera se favorece

una comunicación fluida y escalonada alrededor de las prioridades y los indicadores impulsores de la estrategia.

En épocas de crecimiento, las reuniones diarias son clave. Es fundamental dedicar 15 min al día, para destrabar los problemas que surgido recientemente y podrían estar obstaculizando procesos críticos (Molinari, 2012) , al igual que permiten tomar rápida ventaja de oportunidades imprevistas. Según Molinari (2012) la agenda concreta para este tipo de reuniones diarias abarcar diariamente tres cuestiones que lleven hasta 5 min cada una:

- ¿Qué es lo que sucederá (en las próximas 24 horas)?
- ¿Cuáles son los indicadores operativos diarios?
- ¿Dónde se encuentra estancado?

Por su parte, las reuniones semanales pueden durar de entre 60 y 90 min, en donde se revisa el progreso de los indicadores críticos del BSC y se alienta al capital intelectual colectivo del equipo en hacer frente a la ejecución de las iniciativas estratégicas propuestas en el BSC. Esta reunión también proporciona tiempo de discusión sobre la información recolectada esa semana de los clientes, empleados y competidores (Harnish, 2014). Si no se realizan reuniones diarias, las semanales podrían verse cubiertas por problemas de seguimiento u operativos, que deberían ser tratados en otro tipo de reunión (Molinari, 2012). Según Harnish (2014) la agenda para este caso puede ser:

- Buenas noticias personales o profesionales. (5 min)
- Prioridades y mediciones de indicadores claves que no se hayan reportado en las reuniones diarias. (10 min)
- Retroalimentación de clientes y empleados. (10 min)
- Inteligencia colectiva: se tratan las prioridades. (30 min)
- Resumen de Quién, Qué y Cuándo (¿Quién menciono, Que va a hacer y Cuando?).
- Frase de cierre y conclusión. (5 min)

## REUNIONES DE REVISION ESTRATÉGICA

El equipo de liderazgo debe reunirse periódicamente para revisar el progreso de su estrategia. Los temas operacionales, a menos que sean verdaderamente significativos e interfuncionales, no deberían ser discutidos en estas reuniones (Kaplan & Norton, 2008). La duración de este tipo de reunión es de entre dos y cuatro horas y deben participar todos los líderes y mandos medios.

El objetivo de estas reuniones semanales es realizar una mirada global del último mes y decidir como avanzar, tratando temas vinculados con la manera de alinear a toda la organización con las metas (Molinari, 2012). Así mismo, este tipo de reuniones debe generar un espacio donde le permita a la alta gerencia transferir el ADN (conocimientos, valores y enfoque) a los mandos medios (Harnish, 2014).

El objetivo que rige la agenda de estas reuniones es principalmente analizar los indicadores claves del BSC en el último mes, detectar desvíos, generar planes de acción y poner foco en los responsables de la ejecución (Molinari, 2012).

#### **IV.2 - TESTEAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA**

Cada cierto tiempo los ejecutivos descubren que algunos de los supuestos subyacentes a sus estrategias son defectuosos u obsoletos. Cuando eso ocurre, estos deben examinar la estrategia y adaptarla, decidiendo si será suficiente con mejoras graduales o si se requiere una nueva estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

El abordaje de esta temática puede darse con una frecuencia trimestral y anual, siendo aconsejable que se de en algún lugar externo a la oficina y teniendo una duración de uno a tres días. En ese espacio, los líderes de la organización deben revisar y trabajar sobre todos los puntos de la estrategia (Harnish, 2014). Además de revisar el desempeño de la estrategia existente, es el momento en el cual se debe introducirse al análisis las estrategias emergentes que fueron surgiendo por los ejecutivos y empleados de toda la empresa

Si el quipo ejecutivo, luego del análisis de los datos internos de la empresa y el análisis el externo a esta, en conjunto con las estrategias emergentes que fueron surgiendo desde la última revisión de la estrategia, deciden alterar la estrategia existente, deben modificar el mapa estratégico y balance scorecard. Eso iniciara otro ciclo de traducción y ejecución operativa de la estrategia, con nuevos objetivos, indicadores e iniciativas, un nuevo plan de ventas y operaciones, prioridades revisadas para las mejoras de procesos, requerimientos modificados para las capacidades de recursos y un plan financiero actualizado. Los nuevos planes estratégicos y operacionales crean el marco sobre el cual se llevan a cabo las revisiones operacionales y de estrategia, y reuniones de testeo y adaptación de la estrategia, para el próximo periodo (Kaplan & Norton, 2008).

#### **IV.3 - RESUMEN**

A medida que la empresa va ejecutando sus iniciativas estratégicas, es crucial mantener tres tipos de reuniones las cuales tienen diferentes objetivos y frecuencias, pero en su

conjunto tienen la finalidad de mantener el enfoque y la alineación de toda la organización, a la vez que se monitorean los resultados y se aprenden de ellos.

Primero, los ejecutivos deben convocar reuniones de revisión operacional con frecuencia diaria y semanal, para monitorear el desempeño operativo de los diferentes departamentos y las funciones de negocio en la implementación de dichas iniciativas. Se discuten asuntos tácticos, actualizaciones de tableros operacionales y reportes de ventas. Estas reuniones son altamente enfocadas en datos y orientadas hacia la acción, con participantes de un solo departamento o función.

Además, los ejecutivos deben mantener un segundo tipo de reuniones que se enfocan en la gestión de la estrategia, con una frecuencia mensual y trimestral. En estas reuniones se revisan los indicadores y las iniciativas presentes en el balance scorecard para evaluar el progreso y detectar barreras para la ejecución de la estrategia. Es necesario distinguir claramente entre estos tipos de reuniones para evitar que los problemas operacionales desplacen los temas estratégicos. Estas dos reuniones conforman la fase 4 del sistema.

La tercera y última reunión, es la de testeo y adaptación de la estrategia y correspondiente a la fase 5 del sistema. La finalidad con este tipo de reuniones es la de examinar la última estrategia definida y decidir si se requieren mejoras graduales o una nueva estrategia. Es recomendable realizarlas fuera de la oficina para que no interfieran inconvenientes operativos y su duración puede ser de uno a tres días.

En conclusión, estas reuniones juegan un papel crucial en el proceso de gestión estratégica, permitiendo la revisión y adaptación continua de la estrategia empresarial para mantener alineada la operación diaria con la visión a largo plazo a la vez que se permite identificar las oportunidades emergentes. De esta manera, la respuesta al interrogante planteado de cómo se vincula la operación diaria a la visión a largo plazo de la organización, la cual quedo parcialmente descubierta en el capítulo anterior, queda completa con la etapa de ejecución que abordan la fase 4 y 5 del sistema. Una planificación brillante de las operaciones de nada vale si no se ejecuta correctamente, y para que las operaciones diarias se alineen con las prioridades estratégicas que buscan alcanzar la visión a largo plazo es requisito fundamental establecer un ritmo de reuniones que vayan marcando el ritmo con el cual se opera el día a día a la vez que se capitaliza lo aprendido y las oportunidades emergentes. De esta manera, queda completo el análisis del sistema de gestión estratégica que le permite a los ejecutivos poder mantener la operación de toda la organización en sintonía con la visión que persiguen.

En el próximo capítulo se presentará un caso de estudio de la empresa Fondal S.A., la cual representa un ejemplo de una empresa PYME, que frente al crecimiento que experimento se ve forzada a afrontar un proceso de profesionalización que le permita seguir escalando sus operaciones, lo cual, en términos de gestión estratégica, implica que adopte un nuevo sistema de gestión con características tales como se las han estado analizando hasta aquí.

## MARCO EMPÍRICO

### CAPITULO V – METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La metodología de investigación utilizada, para llevar a cabo el presente estudio de caso, es una metodología cualitativa de tipo descriptiva, con un enfoque en un estudio de caso único en profundidad de la empresa Fondal S.A. El diseño de la investigación es no experimental, centrándose en la comprensión detallada del modelo de gestión estratégica actual y la evaluación del cambio propuesto al Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.

La investigación cualitativa permite profundizar en la comprensión de los fenómenos sociales complejos desde la perspectiva de los participantes, centrándose en la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y significados que tienen para las personas involucradas. En este caso, se busca comprender las perspectivas, opiniones y experiencias de los dueños, líderes y empleados de la empresa en relación con su modelo de gestión estratégica actual y la propuesta de cambio de este.

Al ser de tipo descriptiva, la investigación busca describir características, comportamientos o fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin intentar modificarlos ni influir en ellos. En este estudio de caso, se busca describir el modelo de gestión estratégica actual de la empresa y evaluar la viabilidad de cambio al modelo de gestión estratégica propuesto. La finalidad es proporcionar descripciones detalladas de cómo se desarrolla e implementa la estrategia en la organización, así como las percepciones y opiniones de los diferentes actores involucrados, proporcionando una base sólida para la evaluación y la toma de decisiones informadas sobre el cambio propuesto.

La recolección de información se realizará a través de múltiples fuentes: entrevistas a personas clave de la organización, encuestas al personal de la empresa y análisis de documentos internos y base de datos de la empresa.

#### ENTREVISTAS A PERSONAS CLAVE DE LA EMPRESA

Se realizaron entrevistas a los dueños de la empresa y a aquellas personas que tienen un papel significativo en la toma de decisiones estratégicas, como gerentes y líderes de equipos clave, los mismos se detallan en la tabla 4. El objetivo principal es obtener una comprensión profunda de cómo se toman las decisiones estratégicas en la empresa, cómo se comunica la visión y los valores, y cómo se aborda la planificación estratégica en la organización.

*Tabla 4 - Listado de Entrevistas*

N°	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO	ANTIGÜEDAD (años)
1	Mendoza, Eduardo	Socio, Fundador	11
2	Mendoza, Matías	Socio, Gte. Gral.	11
3	Rodríguez, Juan	Socio, Gte. Administración	5
4	Pérez, Nicolas	Contador	4
5	Ponsa, Iván	Gte. Operaciones UN (Mantenimiento)	3
6	Araujo, Emiliano	Gte. Operaciones UN (Compra-Venta Maquinarias)	3

FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

## ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Se administró una encuesta al personal de la empresa para recopilar datos sobre su comprensión del modelo de gestión estratégica actual y su percepción sobre su eficacia. La encuesta realizada puede verse en el Anexo IV. Esta proporcionará información sobre las perspectivas y opiniones de los empleados de diferentes niveles jerárquicos en la organización, lo que complementará las percepciones de las líderes obtenidas a través de las entrevistas.

## ANALISIS DE LA DOCUMENTACION Y BASE DE DATOS INTERNA DE LA EMPRESA

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de documentos internos relevantes, como archivos de apoyo al los planes estratégicos, informes financieros y organigrama, así como de la base de datos de la empresa de donde se obtienen valores y composición de las ventas. Esta fuente de información complementaria permite corroborar y enriquecer los datos obtenidos a través de las entrevistas y encuestas, proporcionando una visión más completa y objetiva de la situación actual.

La metodología descripta permite explorar en profundidad las experiencias, percepciones y opiniones de los diferentes actores dentro de la organización. La combinación de entrevistas a los principales líderes y encuestas al personal garantiza una perspectiva completa y equilibrada de la situación actual y las posibles áreas de mejora en la gestión estratégica de la empresa. Obteniendo así, una comprensión detallada de la situación actual de la gestión estratégica en la empresa, así como una evaluación exhaustiva de la

viabilidad y los desafíos asociados con la adopción del nuevo modelo de gestión propuesto por parte de esta.



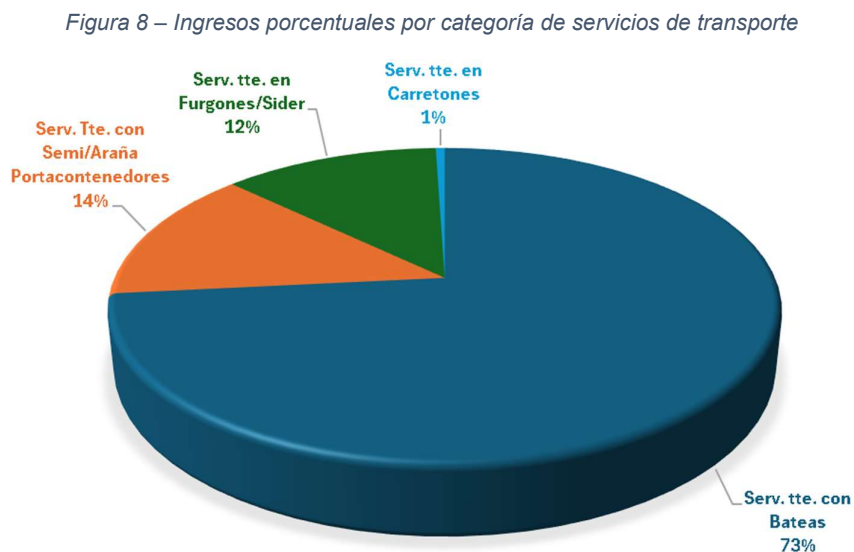
## CAPITULO VI: CASO DE ESTUDIO EMPRESA FONDAL S.A.

### VI.I – DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Fondal S.A. es una empresa argentina cuya sede se ubica en el sur del Gran Buenos Aires. A pesar de su ubicación, su alcance operativo se extiende a lo largo de todo el territorio argentino. A lo largo de su trayectoria, Fondal S.A. ha ganado reconocimiento en el mercado principalmente por ofrecer servicios personalizados de logística y transporte carretero de cargas generales pesadas, de media y larga distancias.

Entre la amplia variedad de servicios de transporte que ofrece la empresa, destaca el servicio de transporte a granel, especialmente dirigido a industrias como la del acero y la construcción. Este servicio se enfoca principalmente en el transporte de materiales reciclables de acero y áridos, como ser arena o piedra de diferente composición y granulometría. Para este último, la empresa dedica el 52% de su flota de 37 equipos, representando, a su vez, un 73% de sus ingresos por servicios de transporte.

Complementariamente al servicio de transporte a graneles, la empresa cuenta con equipos especializados para el transporte de contenedores, maquinarias viales y agrícolas y mercadería paletizada, entre otros. En el anexo III se incluyen imágenes de la variedad de equipos con los que cuenta la empresa. Gracias a esta diversidad de equipamiento, la empresa es capaz de satisfacer una amplia gama de necesidades de transporte para clientes de diferentes industrias y sectores. En la Figura 8 se pueden observar los diferentes tipos de servicios de transporte y el peso relativo de estos en las ventas de la empresa.



FUENTE: BASE DE DATOS DE LA EMPRESA

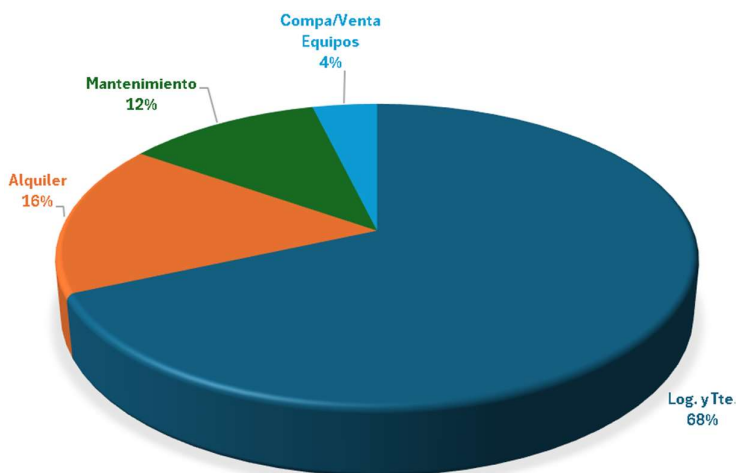
Es importante destacar que la empresa cubre la demanda del servicio de transporte de sus clientes empleando para tal fin su flota propia de camiones tractores y semirremolques (ver anexo III), complementándola con equipos de terceros, los cuales son considerados socios operativos estratégicos de acuerdo con su modelo de negocio. Estos últimos pueden participar, proporcionando el equipo completo (camión tractor más semirremolque) o únicamente el camión tractor, al cual se le acopla un semirremolque propiedad de la empresa.

El propósito fundamental de la empresa es contribuir al desarrollo sostenido de sus clientes y proveedores, filosofía que también se transmite a sus colaboradores. Por lo tanto, Fondal S.A. busca constantemente generar soluciones integrales tanto para las necesidades de logística y transporte, así como también para aquellas actividades derivadas de estas operaciones.

Es por ello, que esta búsqueda ha llevado a la empresa a impulsar nuevas unidades de negocio que incluyen servicios tales como alquiler de equipos y maquinarias, mantenimiento de equipos pesados (camiones, semirremolques, maquinaria vial y agrícola, grúas, entre otros), y la compra y venta de equipos pesados y maquinaria.

Estos servicios que, al ser consumidos principalmente por su unidad de negocio principal de logística y transporte, generan ventajas competitivas de sinergias dentro de su operación y a su vez, amplían la oferta de servicios a sus clientes (o proveedores) existentes. En la Figura 9 se muestra como quedan distribuidas sus ventas en función a las cuatro unidades de negocio que posee actualmente la empresa, observándose claramente la predominancia de su unidad de negocio principal, con el 68% de las ventas totales de la empresa.

Figura 9 – Ingresos porcentuales por Unidad de Negocio



FUENTE: BASE DE DATOS DE LA EMPRESA

En resumen, Fondal S.A. es una empresa que, si bien se ha consolidado en el mercado como una empresa de logística y transporte, su propósito la lleva a experimentar nuevas ramas del negocio, diversificando y desarrollando continuamente su oferta de servicios. De este modo, el crecimiento experimentado ha obligado a la empresa a enfrentar nuevas complejidades inherentes a este, tal como se ha descrito en el apartado 1.1, y que le representan un importante desafío, que Fondal S.A. está decidida a superar.

## VI.II – EVOLUCION DE LA EMPRESA

De la entrevista a Eduardo, al consultarle acerca del nacimiento de la empresa Fondal S.A., relató lo siguiente:

Una tarde, venia manejando y me acompañaba Matías. Estábamos volviendo de uno de los depósitos que teníamos. Veníamos charlando acerca de la situación en la que se encontraba la empresa en ese momento, el cual no era para nada alentador (...) en un momento, Matías, que se había quedado callado por unos minutos, me sugiere: ¿Qué tal si arrancamos una empresa nueva nosotros? En ese momento me di cuenta de que la mejor decisión era, dejarle la empresa a Carlos, mi hermano, y arrancar una nueva con Matías.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Fuente: entrevista personal al fundador de Fondal S.A.

En ese momento, la familia disponía de un terreno de 7 hectáreas ubicado en una ruta provincial en la zona rural de La Plata, provincia de Buenos Aires. Aunque adaptar el terreno para la operación de la empresa requeriría una elevada inversión tanto en capital como en tiempo, recursos limitados para la familia en ese momento, decidieron de todos modos construir allí la base operativa de la empresa.

De este modo, contando con un terreno que tenía numerosas desventajas, pero excelente ubicación; con apenas cinco equipos propios para trabajar y un nivel elevado de deudas heredados de la sociedad que Eduardo había tenido con su hermano, la empresa Fondal S.A. iniciaba sus operaciones.

Matías había estado trabajando desde que terminó la secundaria en la anterior empresa de su padre, y en esta había pasado por diferentes puestos operativo, como ser mecánico, chofer, encargado de mantenimiento y hasta incluso comercial. Dado su experiencia, a pesar de su corta edad, contaba con la capacidad de comprender la dinámica del mercado dentro del rubro del transporte. Es por ello, que desde el nacimiento de Fondal S.A., sería responsable de las decisiones estratégicas de la empresa en conjunto con Eduardo.

Dado que sólo contaban con semis portacontenedores, los servicios que prestaban se limitaban al transporte de contenedores a empresas marítimas y depósitos fiscales. Luego con el correr de los años y largas jornadas, ya con Matías a la cabeza de las decisiones, y habiendo consolidado su locación y salud financiera de Fondal S.A., la empresa incursionó en nuevos servicios de transporte.

Matías recuerda dos apuestas grandes que casi le valen la continuidad de Fondal S.A.. La primera fue la decisión de invertir en tanques para el transporte de combustibles y otros productos químicos, que, luego de no haber alcanzado el nivel de ventas requerido, tuvieron que ser vendidos, resultando en pérdidas económicas. El segundo revés que sufrió la empresa, luego haber adquirido equipos volcadores para el transporte de graneles, fue tomar la decisión de aumentar el capital de trabajo para hacer frente a la demanda de un cliente que para entonces resultaba alentador. Debido al contexto económico de ese entonces, el cliente cesó la emisión de los pagos, lo cual dejó a la empresa desfinanciada y con altos niveles de deuda que casi la llevan a la quiebra.

Luego de haber pasado por ambas situaciones, Matías, que según él resultaron en experiencias anecdóticas y aleccionadoras, comenzaba a comprender que las exigencias del crecimiento de la empresa podían llegar a terminar con la misma si no era bien

gestionadas. Es otras palabras, la empresa estaba atravesando por las crisis de crecimiento que fueron señaladas en el capítulo 1 al mencionar el modelo de Greiner (1998).

Habiendo atravesado las situaciones adversas, la empresa comenzaría a introducirse en un nicho particular dentro del rubro de transporte, el cual corresponde al transporte de material de reciclaje de acero con bateas vuelco trasero, lo que le permitía a su vez transportar arena, tanto para la industria del vidrio como la industria de la construcción, servicios que le permitió escalar nuevamente su facturación y consolidarse en el mercado. Para ese entonces, Eduardo ya había delegado por completo la dirección de Fondal S.A. a Matías.

En esta ocasión, Matías, habiendo aprendido de su experiencia pasada, sabía que para poder mantener el nivel de crecimiento que venía experimentando Fondal S.A. debía implementar nuevas técnicas de gestión dentro de la organización. Es por ello, que decide sumar a la empresa al primer miembro externo a la familia que ocuparía un puesto gerencial. Este nuevo integrante, por su formación en ingeniería y negocios, tendría el objetivo de liderar la profesionalización de la empresa, proceso que se detalló con mayor profundidad previamente, en el punto 1.2 del presente trabajo, y que consideran vital para superar la crisis de crecimiento que previamente no le permitieron a Fondal S.A. avanzar.

Si bien, tal como se mencionó en el apartado correspondiente, el proceso de profesionalización implica trabajo en tres ejes (estrategia, gente y sistema de información), a continuación, se analizará el modelo de gestión estratégica que presenta, actualmente, la empresa, a fines de comprender el punto de partida en la implementación de un nuevo modelo, el cual le permita a Matías, guiar a la organización en su crecimiento de manera coherente y efectiva.

### **VI.III - MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PRESENTE**

Fondal S.A. es una empresa que opera bajo un modelo de gestión estratégica característico de muchas PYMEs el cual, se encuentra influenciado principalmente por su bajo nivel de profesionalización. No obstante, es necesario analizar con detenimiento tanto, aquellas características que presenta el modelo de gestión estratégica, como así, los aspectos claves de la empresa que influyen sobre la planificación y ejecución estratégica. Por lo tanto, a continuación, se describen los aspectos claves que están presentes en la empresa Fondal S.A., los cuales se desprenden tanto de la encuesta como de las entrevistas realizadas.

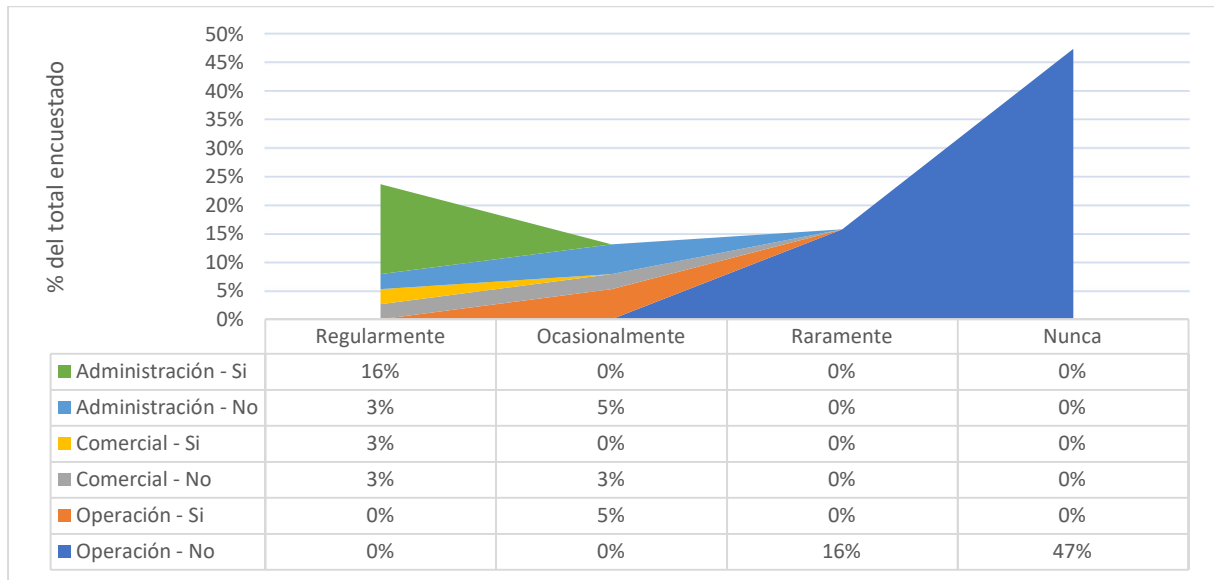
**LA TOMA DE DECISIONES ES CENTRALIZADA Y LA ESTRATEGIA SE ENCUENTRA EN POCAS CABEZAS**

En Fondal S.A., como sucede comúnmente en las PYMEs, la toma de decisiones está altamente concentrada en manos de los socios. Si bien, en la estructura organizativa de la empresa existen mandos intermedios, estos tienen un bajo grado de autonomía al momento de tomar decisiones, especialmente en lo que respecta a la planificación y ejecución estratégica. Esto último se evidenció tanto a través de las entrevistas a quienes ocupan puestos gerenciales como de la encuesta realizada al resto del personal.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, tanto Matías como Juan, aseguran tomar cotidianamente un gran número de decisiones de manera autónoma. Sin embargo, suelen discutir entre ambos la mayoría de las decisiones relevantes, especialmente aquellas de índole estratégico. Por otra parte, Iván y Emiliano coinciden en que las decisiones que toman de manera autónoma son de tipo operativo y, en ocasiones, táctico, dejando poco espacio para las decisiones estratégicas, las cuales indican que provienen de Matías. Si bien afirman que cuentan con el aval para tomar decisiones de manera autónoma, dependiendo del grado de relevancia, optan por consultarlas previamente con Matías o, en su defecto, con Juan, dependiendo de la naturaleza de estas. Por último, Nicolas señala que las decisiones estratégicas son responsabilidad de los socios, contando con autonomía para las decisiones operativas de su sector.

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, la estrategia habita principalmente en la cabeza del fundador y su socio. Esto conlleva a que la estrategia se vea influenciada fuertemente por las emociones en los momentos en que se les van presentando situaciones de decisión. Como se observa en los resultados obtenidos, apenas un 37% de la plantilla dice haber recibido comunicación acerca de la visión, propósito y valores centrales de la empresa regular u ocasionalmente (ver Figura 10).

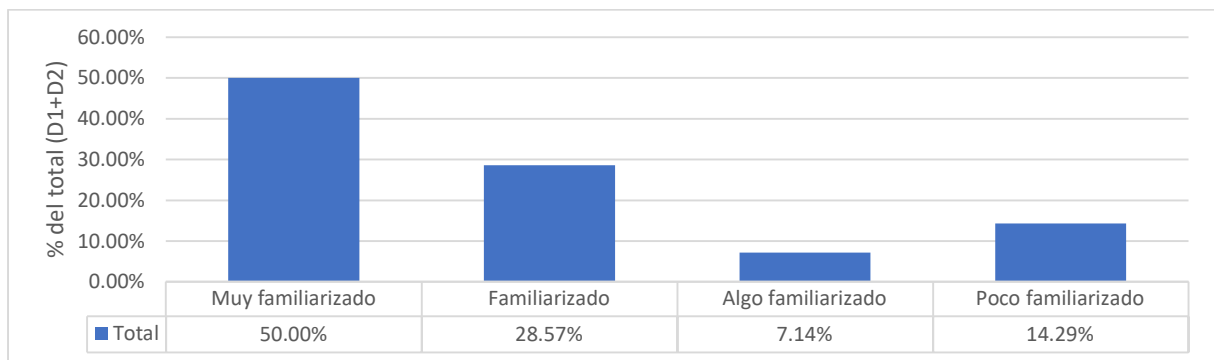
*Figura 10 - Comunicación acerca de la Visión, Propósito y Valores según sector de la empresa y si tiene personal a cargo*



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

Al analizarlo con mayor profundidad, este porcentaje involucra en su totalidad al sector administrativo y comercial, mientras que dentro del sector operativo esta característica corresponde aquellos con personal a cargo. A su vez, solo el 78.57%, de aquellos que reciben comunicación acerca de la visión, propósito y valores centrales de la empresa, entienden el significado de estos términos (ver Figura 11)

*Figura 11 – Entendimiento del término Visión, Propósito y Valores de aquellos que recibieron comunicación de estos*



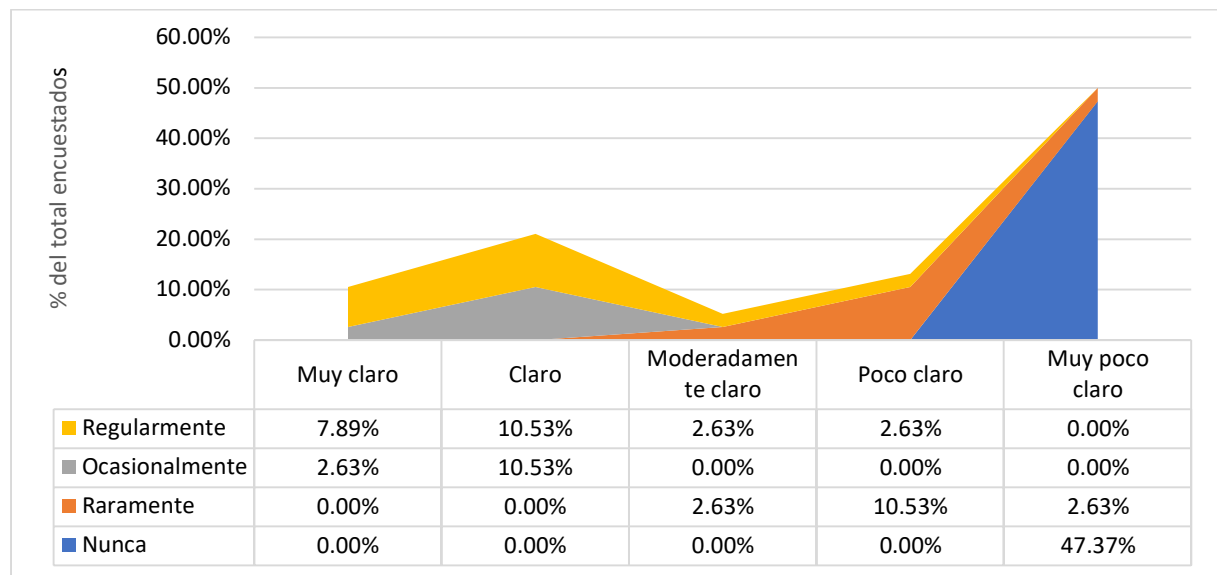
FUENTE: ENCUESTA INTERNA

Se evidencia que, por su ubicación o posición, poseen un contacto más estrecho con los líderes, facilitando así la comunicación de la visión, que se da principalmente de manera verbal. Sin embargo, esta comunicación no es continuada por los mandos intermedios,

haciéndola llegar al resto del personal operativo, el cual el 92,64% del total de estos (63% del total de encuestados) dice nunca o raramente haber recibido comunicación acerca de la visión, propósito o valores centrales de la empresa (ver Figura 10)

En cuanto a la manera en que se comunica la visión, propósito y valores centrales en la empresa, la encuesta arroja que solo el 31,58% los describe como claro o muy claro, en correlación a una comunicación regular u ocasional. Esto último, se puede observar en la Figura 12 y da la pauta que, si bien el mensaje resulta claro, no es ampliamente difundido hacia toda la empresa.

Figura 12 – Frecuencia y claridad de la comunicación de la Visión, Propósito y Valores en la empresa



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

El hecho de que la toma de decisiones se encuentre centralizada (principalmente en los socios) le aporta a la empresa, por un lado, agilidad y rapidez y, por otro, coherencia con la visión estratégica. De este modo, se logra resolver problemas operativos inmediatos, aprovechar oportunidades emergentes y facilitar la implementación de una visión coherente y unificada de la dirección de la empresa.

Por el contrario, la centralización repercute en una baja alineación de las tareas operativas con la visión, dado que, frente al desconocimiento de la visión general por parte del grupo, crece el riesgo de que las acciones diarias no estén alineadas con ella. A su vez, se genera una perspectiva limitada debido a la falta de diversidad en la toma de decisiones, lo que



afecta la capacidad de innovación y adaptación. Por último, esto conduce a una sobrecarga de los líderes. La concentración de decisiones en pocas manos puede sobrecargar a los líderes, reduciendo su eficiencia y favoreciendo la toma de decisiones impulsivas.

### LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES INFORMAL

Al consultar a Matías y Juan, responsables de la formulación de la estrategia en la empresa, sobre la metodología que emplean para definir los objetivos estratégicos, ambos admitieron no seguir un proceso formal predefinido. En la mayoría de los casos, las estrategias formuladas emergen como una respuesta reactiva ante diversas situaciones, tanto externas como internas, que afectan a la organización. De esta manera las decisiones estratégicas resultantes se centran en dar soluciones inmediatas y alcanzables en el corto plazo.

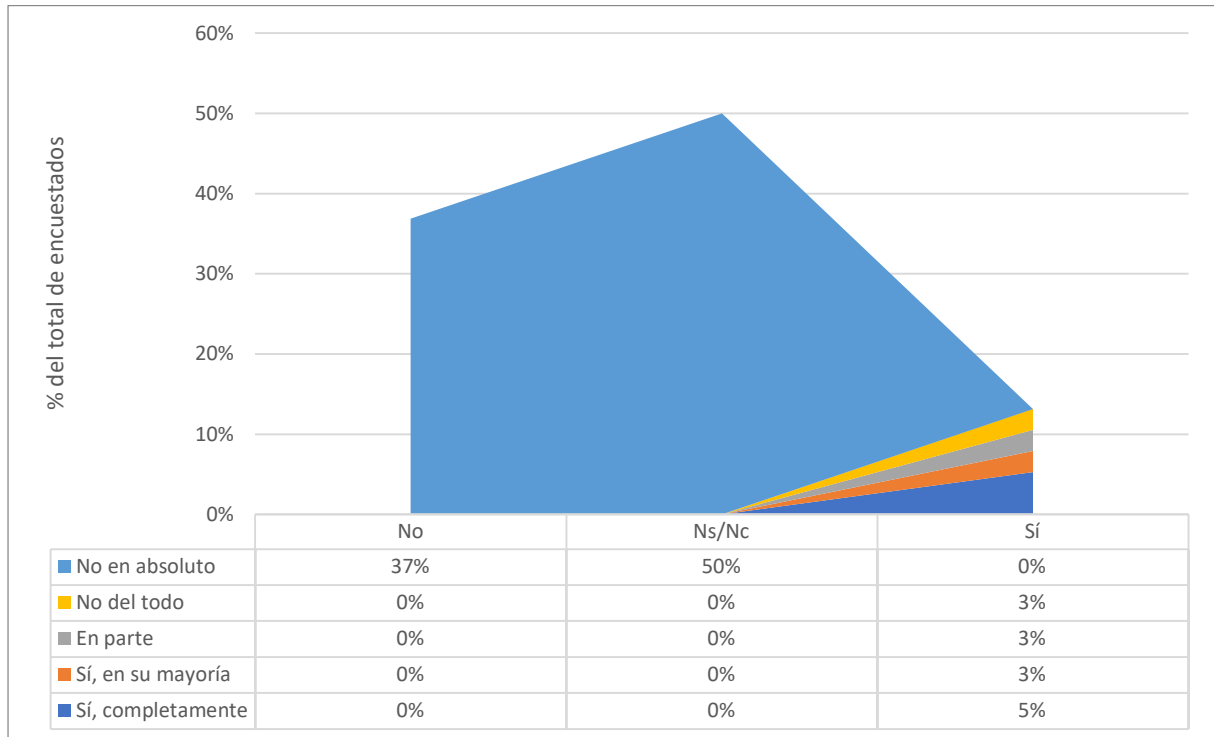
Por su parte, Emiliano e Iván, aunque señalaron no participar activamente en la definición de objetivos estratégicos, resaltaron la ausencia de un proceso de planificación establecido que vincule la operación cotidiana con dichos objetivos. Nicolas, en cambio, cuenta con un proceso establecido de planificación de su operación vinculada a los objetivos predefinidos que impactan en su área.

Puede afirmarse que la planeación estratégica en Fondal S.A. se caracteriza por su informalidad y reactividad. La estrategia adoptada se basa principalmente en la intuición de los socios, sin seguir un proceso formal definido. De este modo, la empresa se adapta a las necesidades del mercado y a las circunstancias operativas a medida que surgen, sin perseguir metas y objetivos preestablecidos a mediano y largo plazo.

Esta característica, común en las PYMEs, se debe a la necesidad imperiosa de adaptarse rápidamente a los cambios, especialmente en la etapa inicial del desarrollo de la empresa, donde el único objetivo es, en general, la supervivencia. Aunque, a medida que la empresa crece, sus necesidades evolucionan, esta conducta permanece profundamente arraigada en la cultura de la organización, particularmente en su fundador.

Según los resultados de la encuesta, menos del 14% de la plantilla mide algún indicador de desempeño (ver Figura 13). Esto evidencia la carencia de un plan estratégico formal, donde se establezcan métricas y metas alineadas con los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, con el fin de evaluar su evolución a lo largo del tiempo.

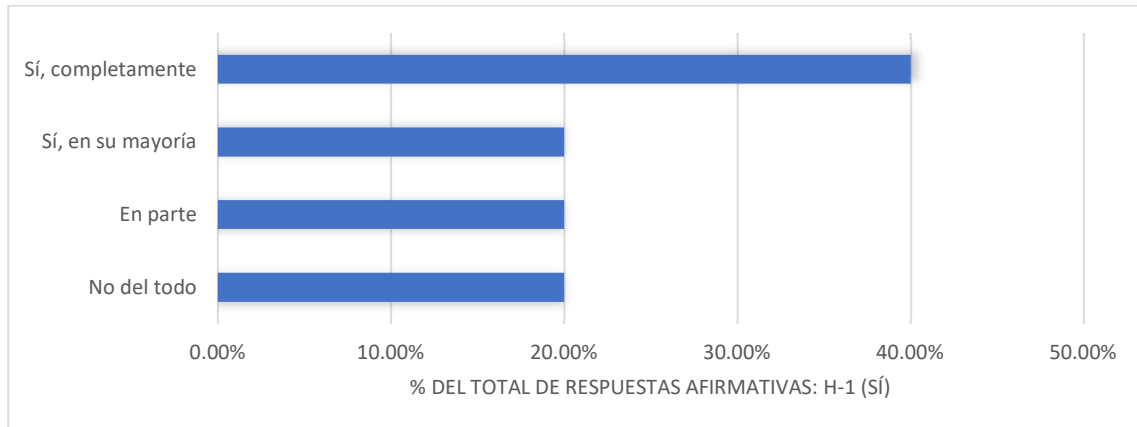
Figura 13 - Utilización y comprensión de indicadores de desempeño (KPI) relacionados a la actividad de cada empleado



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

En la Figura 14, se puede observar, la comprensión que tienen aquellos empleados de la empresa que emplean KPI's relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa. En ella se observa que el 40% de estos, no comprende en parte o en su totalidad dicha relación. Dicho de otra manera, solo el 8% del total de la plantilla, le da seguimiento a algún KPI y entiende su vinculación a la estrategia de la empresa (ver figura 13).

Figura 14 - Comprensión de relación de KPI's a la actividad asociada (para casos de utilización afirmativos)



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

La planeación estratégica informal ofrece ventajas como la flexibilidad adaptativa, que permite modificar rápidamente las estrategias en función de las circunstancias actuales del mercado, y la menor burocracia, ya que la ausencia de procedimientos formales facilita una mayor agilidad en la toma de decisiones y en la implementación de acciones. Estas características pueden ser especialmente valiosas en entornos dinámicos, donde la capacidad de respuesta rápida es crucial para mantener la competitividad.

Sin embargo, este enfoque también presenta desventajas significativas. La inconsistencia estratégica es una de ellas, ya que la falta de un plan documentado puede llevar a decisiones que no están alineadas con la visión de la empresa, dificultando así una dirección clara a largo plazo. Además, la falta de enfoque estratégico impide que la operación diaria se asocie de manera efectiva con las prioridades de corto plazo, esenciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo. Por último, la difícil medición de resultados es otra desventaja, ya que la ausencia de métricas de gestión complica la evaluación del desempeño y la efectividad de las políticas e iniciativas estratégicas implementadas.

#### LAS DECISIONES ESTRATEGICAS E INVERSIONES SON INTUITIVAS

Los resultados de las entrevistas revelan una marcada dependencia de la intuición y la experiencia personal en la toma de decisiones estratégicas y de inversión. Tanto Matías como Juan coinciden en que las decisiones estratégicas se adoptan de manera intuitiva y esporádica, generalmente en respuesta a necesidades inmediatas u oportunidades que se

presentan. Para ello, se apoyan en su experiencia, complementándola, cuando el tiempo lo permite, con información interna o comentarios de sus clientes. En cuanto a las decisiones de inversión, estas se toman de forma similar, sin un análisis previo de viabilidad económico-financiera.

En este aspecto Nicolas, por las características de sus funciones (área contable), sus decisiones derivan del análisis de la información interna que recolecta. En cambio, Iván y Emiliano, responsables de sectores operativos, para la toma de decisiones se rigen principalmente de su intuición.

De manera generalizada, los líderes de Fondal S.A. señalan que las decisiones estratégicas dependen en gran medida de la intuición y experiencia del propietario, más que de un análisis exhaustivo de datos o estudios de mercado formales. Este enfoque, aunque adecuado para la gestión diaria, limita la capacidad de la empresa para anticipar tendencias y cambios en el mercado.

Esta práctica, en el caso de Fondal S.A., responde tanto a la necesidad de tomar decisiones rápidas como a la falta de un sistema de información robusto que ofrezca datos oportunos cuando se requieren.

Entre las ventajas de este enfoque intuitivo, se destaca la rapidez en la toma de decisiones, crucial en un entorno competitivo donde el tiempo es determinante. Además, se reducen costos al evitar el uso de análisis complejos o consultorías externas, disminuyendo los gastos operativos.

No obstante, a pesar de sus ventajas, este enfoque presenta importantes limitaciones. La falta de datos concretos y de análisis detallados puede conducir a decisiones subóptimas y dificultar la planificación estratégica a largo plazo. Asimismo, puede generar inconsistencias estratégicas y restringir la capacidad de la empresa para prever cambios en el mercado.

En resumen, aunque la agilidad y la reducción de costos son beneficios evidentes, la ausencia de un análisis profundo compromete la predictibilidad y coherencia de las decisiones estratégicas y de inversión, afectando potencialmente la visión a largo plazo de la empresa

#### EL ENFOQUE ESTRATEGICO PRIORIZA EL CORTO PLAZO

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se concluye que el enfoque estratégico predominante en Fondal S.A. está orientado principalmente al corto plazo. Los socios y

directivos de la empresa, Matías y Juan manifiestan que su prioridad es definir y ejecutar planes que garanticen la supervivencia y el crecimiento inmediato. Esta dinámica ha llevado a que la planificación a largo plazo se posponga de manera continua, ya que la atención se centra en responder a las urgencias operativas que surgen día a día. Por su parte, los gerentes operativos de la empresa acentúan esta característica, ya que señalan que su enfoque se centra íntegramente en la resolución de conflictos operativos del día a día a medida van surgiendo. Como resultado, los objetivos definidos experimentan frecuentes ajustes, reflejando la necesidad de adaptarse rápidamente a las contingencias que impone el entorno operativo.

La ausencia de un plan estratégico formal y a largo plazo fomenta un estilo de toma de decisiones orientado a la maximización de ingresos a corto plazo y a la resolución de problemas inmediatos. Este comportamiento, como se mencionó previamente, tiene su origen en las primeras fases de crecimiento de la empresa, cuando el objetivo principal era garantizar la supervivencia en un contexto incierto. En esas etapas iniciales, la previsión a largo plazo no se consideraba esencial, lo que ha dejado una impronta en la cultura organizacional actual.

No obstante, es importante reconocer que este enfoque presenta ciertas ventajas. En momentos críticos, como el que se vivió en 2020 con la pandemia global, la priorización del corto plazo fue fundamental para asegurar la continuidad operativa de Fondal S.A. La capacidad de concentrarse en objetivos inmediatos permitió a la empresa adaptarse con rapidez a la situación, lo cual fue vital para mantener su estabilidad en un contexto de alta incertidumbre. Además, la implementación de estrategias de corto plazo tiende a generar resultados tangibles en un periodo reducido, lo que puede servir como un incentivo motivacional para el equipo de trabajo y, simultáneamente, mejorar el flujo de caja, un factor esencial en situaciones de emergencia o crisis.

Sin embargo, este enfoque también conlleva importantes desventajas. La ausencia de una visión a largo plazo compromete la sostenibilidad de la empresa y limita su capacidad de crecimiento futuro. La falta de una planificación estratégica bien estructurada a largo plazo aumenta el riesgo de que la organización no esté adecuadamente preparada para enfrentar desafíos más complejos. Asimismo, el enfoque reactivo centrado en el corto plazo impide que Fondal S.A. aproveche oportunidades emergentes que podrían ser altamente beneficiosas para su desarrollo en el largo plazo. Este tipo de oportunidades, que requieren

previsión y análisis detallado, suelen perderse cuando las decisiones se toman únicamente en función de la inmediatez.

En resumen, aunque priorizar el corto plazo ha sido crucial en momentos de crisis, como lo fue durante la pandemia, la dependencia excesiva de este enfoque sin una estrategia clara a largo plazo puede debilitar la capacidad de la empresa para sostener un crecimiento sólido y adaptarse a un mercado en constante evolución. Por lo tanto, es recomendable que Fondal S.A. considere la implementación de un enfoque más equilibrado que combine la agilidad en la toma de decisiones a corto plazo con una visión estratégica a largo plazo, para garantizar tanto la sostenibilidad como el aprovechamiento de oportunidades futuras.

En la Tabla 5 se observa un resumen de la opinión de cada entrevistado en referencia a las cuatro principales características mencionadas previamente que presenta el modelo de gestión estratégica presente en Fondal S.A.

*Tabla 5 – Resumen de entrevistas por característica*

<b>Entrevistado</b>	<b>Toma de Decisiones Estratégicas</b>	<b>Proceso de Planeación Estratégica</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Enfoque Estratégico</b>
Mendoza, Matías	Autónoma y en ocasiones en colaboración con los socios	Informal y Reactiva	Intuitivas o basada en información de clientes	Supervivencia y crecimiento de los ingresos
Rodríguez, Juan	En conjunto con los socios	Informal	Intuitivas o basada en información interna	Asegurar el crecimiento de los ingresos y flujo de efectivo
Pérez, Nicolás	Sin participación en establecimiento de objetivos estratégicos	Planificación Operativa alineada a objetivos estratégicos	Basada en información interna	Carece de enfoque estratégico, se centran en los requerimientos operativos
Ponsa, Iván	Poca participación en decisiones estratégicas	Ausencia de planificación	Intuitivas y Desinformadas	Resolución de conflictos operativos de corto plazo
Araujo, Emiliano	Poca participación en decisiones estratégicas	Ausencia de planificación	Intuitivas y Desinformadas	Resolución de conflictos operativos de corto plazo

FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

Como se menciona en el apartado 1.2, atravesar el proceso de profesionalización exitosamente implica desarrollarse de manera coherente en tres dimensiones claves: la estrategia, la gente y el sistema de información. Dado que estas dimensiones están interrelacionadas, el desempeño estratégico se ve influenciado significativamente por las

condiciones de las otras dos dimensiones. Por ello, es fundamental analizar en profundidad las dimensiones de la gente y el sistema de información para comprender su impacto en la estrategia de la empresa.

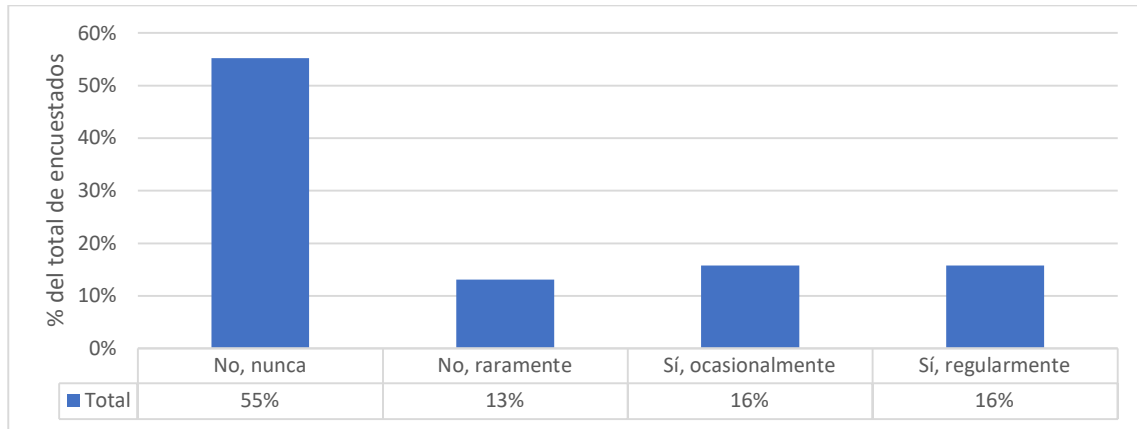
## GENTE

En lo referente a la dimensión de la gente, Fondal S.A. presenta características particulares que influyen directamente en su capacidad para ejecutar la estrategia. La empresa cuenta con un organigrama que departamentaliza las áreas siguiendo un criterio funcional; sin embargo, es común que una misma persona ocupe varios puestos y roles. Aunque la estructura organizativa plana y poco formalizada, fomenta la comunicación y la adaptabilidad, también genera ambigüedad en los roles y responsabilidades, lo cual puede derivar en conflictos internos.

Como ocurre en muchas PYMEs, la limitada capacidad o experiencia de varios colaboradores para asumir tareas estratégicas, especialmente aquellos con posiciones de liderazgo, dificulta que puedan actuar con autonomía en la toma de decisiones estratégicas y su correspondiente implementación. Esto afecta a los socios, quienes se ven sobrecargados al no poder delegar ciertas tareas y responsabilidades críticas. Como resultado, al tener que atender tanto cuestiones tácticas como operativas, no logran dedicar el tiempo y la energía necesarios a las cuestiones estratégicas. De esta manera, la empresa se encuentra en una situación en la que su capacidad para innovar y crecer se ve comprometida.

En cuanto a la gestión del talento, la capacitación formal y el desarrollo profesional planificado son escasos. Los empleados aprenden principalmente a través de la experiencia diaria en el trabajo o de los conocimientos que los socios intentan transferirles. Según el resultado arrojado por la encuesta realizada, apenas un 32% de los empleados afirma recibir capacitación o apoyo para alinearse con la visión de la empresa (ver Figura 15). Esta cifra evidencia una brecha significativa en el desarrollo de competencias y habilidades, lo que limita la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado.

Figura 15 – Cantidad de empleados que reciben capacitación o apoyo para el cumplimiento de objetivos



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

Entre las principales ventajas de las estructuras organizativas planas, destaca la eficiencia comunicativa, ya que facilitan una comunicación directa y rápida, lo que contribuye a reducir los tiempos de respuesta. Además, la adaptabilidad es un factor clave, puesto que la falta de puestos definidos permite a la empresa ajustarse rápidamente a los cambios operativos y del mercado. Otro beneficio es la reducción de costos, ya que la limitación en la capacitación formal disminuye los gastos asociados al personal.

Sin embargo, este tipo de estructura también presenta desventajas importantes. La ambigüedad en los roles y responsabilidades puede generar conflictos internos y provocar confusión operativa. Por su parte, la dirección se ve sobrecargada al tener que asumir tanto tareas estratégicas como operativas, lo que afecta su eficiencia global. Asimismo, la falta de capacitación formal limita el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de los empleados, lo que puede influir negativamente en la retención del talento. La ausencia de oportunidades de desarrollo profesional puede resultar en una alta rotación de personal, afectando tanto la continuidad como la calidad del servicio ofrecido.

En resumen, el desarrollo en la dimensión de la gente en Fondal S.A. representa un desafío significativo para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Es fundamental abordar estos aspectos para fortalecer la capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios del mercado y lograr un crecimiento sostenible.

## SISTEMA DE INFORMACION

Existe una conciencia expresa entre los socios, acerca de la importancia de tomar decisiones basadas en datos objetivos, en lugar de depender de la intuición. Es por ello,



que han iniciado la implementación de un sistema de gestión ERP (Enterprise Resource Planning), cuyo propósito no solo es sistematizar los procesos centrales de la administración del negocio, sino también proporcionar información confiable, en tiempo y forma, para una gestión profesional. No obstante, aún no han logrado completar la implementación, lo que limita su acceso a información precisa y oportuna. Esta situación los obliga, en ocasiones, a tomar decisiones basadas exclusivamente en la intuición.

Por otra parte, los procesos internos en Fondal S.A. no están ampliamente documentados ni estandarizados. La empresa opera de manera intuitiva, confiando en la experiencia y la memoria de los empleados. Dado que los procesos de gestión no son la excepción, no existe el hábito de generación y análisis de reportes. Se genera poca información, la cual no es muy difundida.

Actualmente, la empresa utiliza pocas métricas, que se emplean principalmente con fines operativos. Estas métricas se obtienen de manera manual a través de hojas de cálculo. Si bien este método puede ser funcional para operaciones en pequeña escala, presenta limitaciones significativas cuando se busca escalar las operaciones o mejorar la eficiencia.

En cuanto a las ventajas de este enfoque menos formal, cabe destacar la simplicidad operativa, ya que los sistemas menos complejos son más fáciles de manejar y no requieren personal altamente especializado. Además, la falta de formalización permite que las operaciones se lleven a cabo de manera ágil y flexible. La ausencia de procesos formalizados también reduce la burocracia, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación rápida de acciones.

Sin embargo, estas ventajas vienen acompañadas de importantes desventajas. En primer lugar, Fondal S.A. enfrenta una capacidad analítica limitada, ya que, sin un sistema de información avanzado, carece de las herramientas necesarias para realizar análisis detallados que podrían optimizar tanto la planificación estratégica como la operativa diaria. Además, la falta de integración y automatización genera ineficiencias operativas, aumentando el tiempo y el esfuerzo requeridos para gestionar las operaciones. Otro inconveniente importante es la falta de visibilidad en tiempo real de las actividades de la empresa, lo que dificulta una gestión efectiva en el día a día. Finalmente, la dependencia de métodos manuales y herramientas básicas puede resultar en datos inexactos y desactualizados, lo que repercute negativamente en la calidad de las decisiones que se toman.

En resumen, aunque Fondal S.A. ha comenzado a dar pasos hacia la implementación de un sistema de gestión más robusto, aún enfrenta retos significativos en términos de integración y automatización de sus procesos. La falta de estandarización y dependencia de métodos manuales impide el desarrollo de una capacidad analítica adecuada y afecta la eficiencia operativa. Superar estos desafíos será clave para mejorar la toma de decisiones y llevar a la empresa hacia una gestión más profesional y basada en datos confiables.

### *VULNERABILIDADES DEL SISTEMA DE GESTION ACTUAL*

Fondal S.A., como muchas otras PYMEs con un bajo nivel de profesionalización, enfrenta varios desafíos significativos que obstaculizan su capacidad para crecer y continuar escalando sus operaciones de manera efectiva.

Aunque el modelo de gestión actual proporciona agilidad y flexibilidad, presenta múltiples inconvenientes que, en conjunto, limitan su potencial de crecimiento sostenible. El modelo de gestión actual es el indicado para guiar a la organización, a través de su primera etapa de crecimiento. Sin embargo, deja de ser efectivo cuando el crecimiento impone complejidades que este modelo es incapaz de gestionar de manera eficiente.

A continuación, se resumen los principales inconvenientes del modelo de gestión de Fondal S.A., de acuerdo con cada una de las características mencionadas previamente:

- Centralización de la toma de decisiones: la toma de decisiones, al estar altamente centralizada en el fundador y su socio, puede generar una sobrecarga de trabajo para los líderes, favoreciendo la presencia de decisiones impulsivas. Esta centralización reduce la eficiencia global y la capacidad de respuesta de la empresa a las oportunidades del mercado. A su vez, como la estrategia solo se encuentra en la cabeza de los socios, existe una limitación en la capacidad de delegar la responsabilidad de alinear la operación diaria con la estrategia a largo plazo, a los mandos intermedios.
- Planeación estratégica informal: la falta de un plan estratégico formal y documentado conduce a decisiones reactivas e inconsistentes, dificultando la alineación de las operaciones diarias con los objetivos de largo plazo. Sin una planificación estructurada, que traduzca los objetivos estratégicos en indicadores y metas, la empresa tiene dificultades para medir el desempeño y evaluar la efectividad de sus iniciativas estratégicas.
- Decisiones Basadas en la Intuición: la dependencia de la intuición y la experiencia personal en lugar de análisis de datos exhaustivos limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones bien fundamentadas. Esto puede resultar en inversiones ineficaces y una

visión limitada de las tendencias del mercado, comprometiendo la capacidad de anticipación y adaptación.

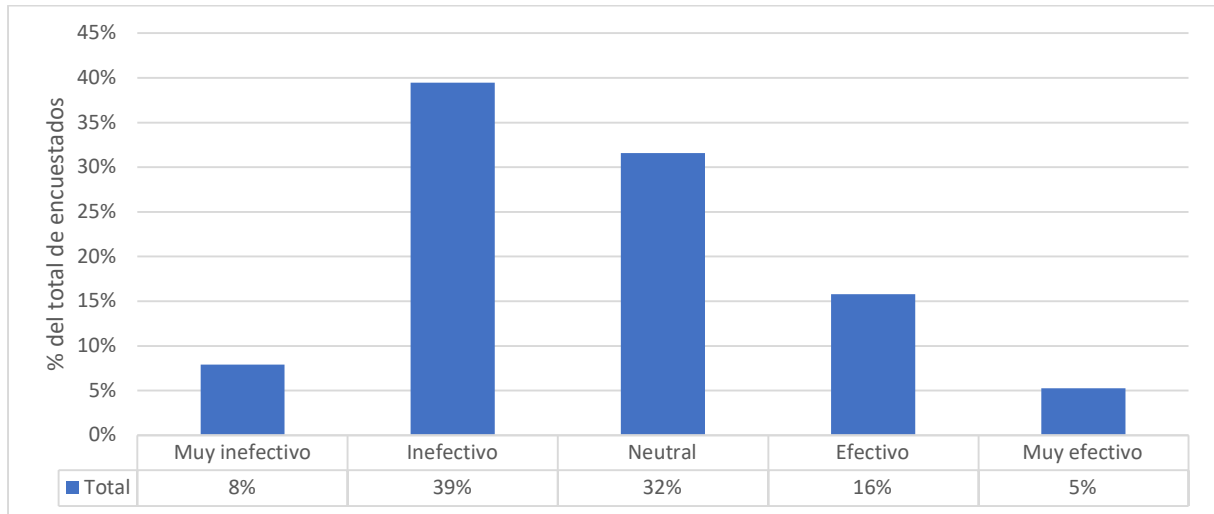
- Enfoque en el corto plazo: la prioridad en objetivos de corto plazo y la constante redefinición de prioridades basadas en urgencias operativas pueden llevar a la empresa a perder oportunidades estratégicas que requieren una visión más amplia y a largo plazo. Esta orientación compromete la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

- Falta de gestión del talento y estructura organizativa simple: la estructura organizativa plana y la falta de formalización en roles y responsabilidades pueden generar confusión y conflictos internos. La carencia de programas de capacitación y desarrollo profesional limita el crecimiento de las habilidades de los empleados y la capacidad de la empresa para retener talento, afectando la continuidad y calidad del servicio.

- Sistema de información inadecuado: la ausencia de un sistema de información avanzado y la dependencia de métodos manuales y herramientas básicas restringen la capacidad analítica de la empresa. Esto resulta en procesos operativos ineficientes y una falta de visibilidad en tiempo real de las operaciones, impidiendo una gestión eficiente y proactiva.

En resumen, el modelo de gestión actual de Fondal S.A., caracterizado por una toma de decisiones centralizada, una planeación estratégica informal, decisiones basadas en la intuición y un enfoque en el corto plazo, el cual se encuentra influenciado a su vez, por una estructura organizativa poco formalizada y un sistema de información inadecuado, presenta varios obstáculos para el crecimiento y escalabilidad de la empresa. Acentuando lo anterior, solo un 21% del personal de la empresa considera que el modelo actual resulta efectivo para alinear la operación diaria con la visión de la empresa.

Figura 16 - Nivel de efectividad del modelo de gestión estratégica actual según los empleados



FUENTE: ENCUESTA INTERNA

Para superar estos desafíos, Fondal S.A. debe avanzar hacia un nuevo modelo de gestión estratégica que resulte apto para guiar a la organización hacia el cumplimiento de la visión en una etapa de desarrollo superior. Estos cambios no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también permitirán a la empresa tomar decisiones más informadas y estratégicas, asegurando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo en un mercado cada vez más competitivo. A continuación, se expone el modelo estratégico objetivo al cual debe evolucionar la empresa de acuerdo con lo analizado en los capítulos II, III y IV del presente trabajo.

## CAPITULO VII – ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

### VII.I - MODELO DE GESTION ESTRATEGICA OBJETIVO

Tal como se menciona en el capítulo II, el crecimiento impone alejarse del trabajo oportunista y reactivo hacia una estrategia más deliberada y considerada. Por lo tanto, resulta crítico para el crecimiento sostenible que la empresa Fondal S.A., dé paso a implementar un enfoque estructurado para organizar y gestionar la estrategia de su negocio. De esta manera, debe apoyarse en un modelo que tenga la capacidad, no solo de guiar la implementación, monitorear el desempeño y evaluar la estrategia proyectada, sino también de permitir capitalizar las oportunidades que generan las estrategias emergentes, tal como se detalló en el apartado II.1.

Dada la situación en la cual se encuentra la empresa Fondal S.A. (descrita en el apartado anterior), el modelo "Cuadro de Mando Integral" o Balance Scorecard (BSC) mencionado en el punto II.2, presenta numerosas ventajas que lo posicionan como el modelo de gestión estratégica más adecuado para guiar, tanto la etapa de profesionalización en la cual se encuentra inmersa la empresa, como así la nueva fase de desarrollo que alcanzará superada esta.

Este modelo presenta las características expuestas a continuación, que contrarrestan las deficiencias del modelo informal de gestión estratégica que presenta actualmente la empresa. Estas características son las siguientes:

#### EL BSC PROMUEVE LA DESCENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

El BSC permite que las decisiones estratégicas se tomen a diferentes niveles dentro de la organización, disminuir la sobrecarga en los líderes de la organización. Al proporcionar un marco claro y comprensible para todos los empleados acerca de la estrategia de la empresa, ayuda a los líderes de la organización a comunicar y delegar, de manera clara y efectiva, los objetivos estratégicos definidos.

Esto se debe a lo siguiente:

- Claridad de objetivos: el BSC traduce la estrategia en objetivos específicos asociados a indicadores y metas que pueden ser fácilmente comunicados a cada área y miembro de la empresa. Permitiéndoles así, una comprensión clara de la manera en que agrega valor y contribuye al cumplimiento de la visión.
- Responsabilidad distribuida: al asignar objetivos y métricas específicas a distintas personas o equipos, se facilita la toma de decisiones a nivel local, empoderando a los

empleados y fomentando una mayor responsabilidad, a la vez que se disminuye la carga sobre los principales líderes de la organización.

- Promueve la autonomía: los indicadores y metas se establecen con el objetivo de alinear a la gente a la visión general. Cada miembro de la organización tomara aquellas decisiones y realizara aquellas acciones que sean necesarias para el cumplimiento de dichas metas, alentando de esta manera la autonomía de cada uno.

### EL BSC APORTA FORMALIDAD EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La implementación del sistema descrito en el apartado II.3, en especial mediante la ampliación del mapa estratégico y cuadro de mando integral del BSC, se introduce un enfoque estructurado y sistemático para la planificación estratégica.

Al aplicar dicho sistema, queda definido un proceso claro y formalizado para desarrollar, implementar y monitorear la estrategia empresarial. A través de las diferentes fases del sistema de gestión estratégica, se logra la planificación estratégica, planificación de las operaciones alineadas a esta y el consecuente seguimiento y evaluación de la estrategia adoptada, para volver a reiniciar un nuevo ciclo capturando lo aprendido y las estrategias emergentes.

A su vez, la implementación del cuadro de mando integral obliga a documentar la estrategia y sus componentes clave. De esta manera, el BSC permite dar un seguimiento riguroso y continuo al desempeño de la estrategia definida, a través del monitoreo de los indicadores presentes en el cuadro de mando integral.

### BALANCEA LAS TENSIONES ENTRE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO CON LA VISION Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Uno de los principales objetivos del BSC es vincular la estrategia definida a las operaciones diarias. Dicha intención se ve claramente representada en la fase 3 del sistema de gestión estratégica enunciado en el apartado III.3 (Kaplan & Norton, 2004) , correspondiente a la planificación de las operaciones.

Mediante el conjunto de indicadores y metas asociadas, el cuadro de mando integral proporciona blancos prioritarios de corto plazo que actúan como hitos intermedios dentro de la trayectoria trazada por los principales líderes hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo. Estos últimos se encuentran detallados e interrelacionados en el

mapa estratégico, lo que facilita el entendimiento del aporte individual de cada miembro o equipo a los objetivos globales.

A su vez, el BSC equilibra y expande el enfoque en tres perspectivas adicionales a la tradicional perspectiva financiera; las perspectivas de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esto garantiza que se dé importancia tanto a los logros financieros inmediatos como a las capacidades que permitirán el crecimiento futuro.

#### EL BSC ALIENTA A TOMAR DECISIONES CADA VEZ MÁS INFORMADAS

El BSC promueve la toma de decisiones fundamentadas en datos y análisis rigurosos a través de varios mecanismos. En primer lugar, por medio de los indicadores de desempeño establecidos, le permite a la empresa medir su progreso en tiempo real y ajustar las estrategias de ser requerido. Además, por medio de las fases 4 y 5 se facilita un ciclo de retroalimentación continua, en el cual la información derivada del seguimiento de los indicadores se utiliza para evaluar y mejorar las estrategias implementadas (Kaplan & Norton, 2008).

Asimismo, el BSC, al igual que el mapa estratégico, permite a los ejecutivos analizar el negocio desde cuatro perspectivas importantes. Este enfoque reduce la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores utilizados, obligando a los ejecutivos a centrarse en aquellas métricas que proporcionen información crucial para el desarrollo del negocio.

#### EL BSC VINCULA LA DIMENSION ESTRATEGIA CON LAS DIMENSIONES DE LA GENTE Y EL SISTEMA DE INFORMACION

El BSC, en la cuarta perspectiva (aprendizaje y crecimiento), obliga a los líderes a incluir de manera explícita a los activos intangibles en la planificación estratégica. Dentro de estos se encuentran tanto el capital humano, la gente, como el sistema de información vinculada a la tecnología. El capital humano abarca no solo las competencias y habilidades de los empleados, sino también su desarrollo personal y su alineación con la visión, valores y cultura de la empresa. Por otro lado, el sistema de información representa la infraestructura tecnológica y los procesos de gestión del conocimiento que permiten la fluidez y precisión en la toma de decisiones.

En el caso de Fondal S.A., una empresa inmersa en un proceso de profesionalización es esencial que estas dos dimensiones se integren de manera coherente con la estrategia global. La inclusión de estos activos intangibles no solo allana el camino hacia la

profesionalización, sino que también es esencial para potenciar la competitividad y asegurar el crecimiento sostenible de la empresa.

### BENEFICIOS ADICIONALES DEL BSC

Además de las características previamente expuestas, las cuales cubren las deficiencias del modelo de gestión presente en Fondal S.A., el BSC aporta beneficios adicionales tales como:

- Alineación organizacional: el BSC promueve una comunicación clara sobre las metas estratégicas a toda la organización, lo cual no solo unifica los esfuerzos, sino que también asegura que todos los empleados comprendan su papel y contribución al cumplimiento de la visión. De esta manera se evitan esfuerzos duplicados y se maximiza la eficiencia operativa.
- Adaptabilidad y flexibilidad: el monitoreo continuo de los principales indicadores le permite a la empresa responder de manera rápida y efectiva a nuevas oportunidades y amenazas emergentes.
- Promueve una cultura de mejora continua: al establecer un ciclo de retroalimentación constante, este modelo permite a las empresas aprender de sus resultados y ajustar sus estrategias de manera oportuna. Este enfoque no solo facilita la identificación y corrección de desviaciones, sino que también alienta a buscar nuevas formas de mejorar y crecimiento continuamente.
- Delegación efectiva y rendición de cuentas: este modelo establece responsabilidades claramente definidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando que cada miembro o equipo de la organización conozca sus metas y sea responsable de su cumplimiento. De esta manera, se facilita la delegación efectiva de responsabilidades y el consecuente seguimiento del desempeño por parte de los principales líderes de la empresa.

Si bien queda definido que el modelo del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, es el apropiado para guiar la gestión estratégica de Fondal S.A., es a través del sistema de gestión estratégica, descrito en detalle en el apartado II.3, que dicho modelo debe ser llevado a la práctica.

Dicho de otra de otra manera, la implementación del modelo de BSC implica que se atraviesen las cinco fases de este (Kaplan & Norton, 2008):

- Fase 1 – Desarrollar la estrategia



- Fase 2 – Traducir la estrategia
- Fase 3 – Planificar las operaciones
- Fase 4 – Monitorear y aprender
- Fase 5 – Testear y adaptar la estrategia

### **VII.III - ANALISIS DE RIESGOS Y MITIGACIONES**

La implementación de un nuevo sistema de gestión estratégica como es el Cuadro de Mando Integral (BSC) implica una transformación significativa para Fondal S.A., lo cual deriva en la presencia de diversos riesgos. La efectividad del modelo podría verse comprometida si estos riesgos no son gestionados adecuadamente. A continuación, se resumen los principales riesgos derivados de dicha implementación y se proponen estrategias de mitigación para asegurar una implementación exitosa.

El primer riesgo presente se deriva de la resistencia al cambio. La transición hacia un modelo de gestión más formal y profesional puede generar resistencia en empleados y directivos acostumbrados a un enfoque reactivo y menos estructurado. La resistencia puede manifestarse en baja participación, desconfianza hacia los nuevos procesos o falta de compromiso. Para mitigar dichos efectos es recomendable, en primera instancia, comunicar previamente los beneficios del modelo y su impacto positivo en el desarrollo sostenible de la empresa, permitiendo aclarar las dudas que se presenten al respecto. Luego durante la implementación, es recomendable involucrar al personal de diferentes niveles en la definición de indicadores y metas, promoviendo una participación activa y el sentido de pertenencia, asegurando a su vez que todos los niveles de liderazgo estén alineados y entiendan cómo sus actividades contribuyen a los objetivos generales. Además, es recomendable generar capacitaciones que permitan a los empleados adquirir las habilidades necesarias para operar bajo el nuevo sistema.

El segundo riesgo relevante que se presenta es no contar con los recursos humanos y técnicos adecuados. La falta de competencias del personal o recursos técnicos podría ralentizar o comprometer el proceso de implementación. Para mitigar dicho efecto es prescindible que se asigne personal idóneo para liderar la implementación, pudiendo ser necesario contratar especialistas externos que den soporte, principalmente a los líderes de la organización. A su vez, es necesario que se invierta en tecnología que le permita a Fondal S.A. contar con sistemas de información adecuados para recopilar, analizar y reportar los datos de los indicadores estratégicos. Por último, una acción recomendable es generar el

desarrollo del talento interno a través de un programa de capacitación para desarrollar competencias críticas, como análisis de datos y gestión estratégica.

El tercer riesgo para destacar es la falta de claridad en la definición de los objetivos estratégicos. a falta de definición clara y coherente de los objetivos estratégicos puede generar confusión y desaliento en los equipos, afectando la alineación de esfuerzos y el cumplimiento de las metas. Para evitar dicho inconveniente es importante que el mapa estratégico desglose los objetivos interrelacionados en metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco temporal.

El cuarto riesgo presente se refiere a la posibilidad de que se presente una sobrecarga de información y complejidad en la gestión de indicadores. El exceso de indicadores o la gestión ineficiente de los mismos puede generar una sobrecarga de datos, dificultando la toma de decisiones y desviando el enfoque de las áreas críticas. Es imprescindible limitar el número de indicadores a aquellos que realmente reflejen el desempeño crítico de la empresa (KPI), priorizando los KPI más relevantes en función de las cuatro perspectivas del BSC. Además, es recomendable implementar herramientas automatizadas para la generación de reportes, facilitando la recopilación y análisis de datos

El quinto y último riesgo es un monitoreo deficiente y falta de ajustes oportunos de la estrategia. La falta de un monitoreo efectivo puede dificultar la identificación de desviaciones y la adaptación oportuna de la estrategia a cambios en el entorno competitivo. Es imprescindible que los líderes principalmente adquieran el hábito de programar reuniones de revisión periódicas, siguiendo los lineamientos vistos en el punto IV.1 y IV.2, para evaluar el avance y realizar ajustes necesarios a la estrategia en función de los resultados obtenidos. Además, es necesario fomentar una cultura de mejora continua que valore la retroalimentación y el aprendizaje constante, asegurando que los errores se conviertan en oportunidades de mejora.

En la Tabla 6, se expone un resumen de los cinco riesgos presentados y las recomendaciones para mitigar los mismos.

*Tabla 6 - Resumen de Riesgos e Iniciativas de Mitigación*

<b>RIESGO</b>	<b>INICIATIVAS DE MITIGACION</b>
<b>Resistencia al Cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación previa de beneficios del cambio</li> <li>- Participación activa de empleados de todos los niveles.</li> <li>- Alineación y Consenso</li> <li>- Capacitación continua acerca del nuevo sistema.</li> </ul>
<b>Falta de Recursos Humanos y Técnicos Adecuados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de personal idóneo</li> <li>- Inversión en Tecnología</li> <li>- Desarrollo de Talento Interno</li> </ul>
<b>Falta de Claridad en los Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de objetivos y metas SMART</li> </ul>
<b>Sobrecarga de Información y Complejidad en la Gestión de Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de Indicadores Claves de Desempeño (KPI)</li> <li>- Automatización de Informes</li> </ul>
<b>Monitoreo y Ajuste Deficiente de la Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un Ciclo de Reuniones</li> <li>- Cultura de Mejora Continua</li> </ul>

FUENTE: REALIZACIÓN PROPIA

La implementación del modelo de gestión estratégica basado BSC en Fondal S.A. representa una oportunidad clave para superar la crisis de crecimiento que esta atravesando y avanzar hacia la profesionalización. Sin embargo, los riesgos asociados deben ser gestionados de manera proactiva con el fin de garantizar el éxito del proceso.

## CAPITULO IIX - CONCLUSION

La empresa analizada, Fondal S.A., ha logrado transitar la fase inicial de crecimiento (fase de creatividad) consolidándose en el mercado. Sin embargo, ha llegado a un nivel de desarrollo tal que el crecimiento la conduce a profundizar la crisis en la cual se ve inmersa. A través, del análisis presente en este trabajo se ha demostrado que esta situación es característica del ciclo de vida de las empresas y representa un límite de la efectividad del modelo de gestión original. Fondal S.A. enfrenta una crisis de liderazgo caracterizada por la necesidad de delegar responsabilidades y estructurar formalmente sus procesos estratégicos. Fondal S.A., como muchas PYMEs, se encuentra en una etapa crítica en su ciclo de vida, donde el éxito futuro depende de su capacidad para migrar de un modelo de gestión informal y reactivo hacia un modelo de gestión profesionalizado.

A lo largo del presente trabajo se ha demostrado que el modelo Cuadro de Mando Integral (BSC) constituye una herramienta central para guiar este proceso. Este modelo permite traducir la estrategia en objetivos específicos y medibles. Esto facilita, por un lado, una alineación efectiva entre la visión a largo plazo y las operaciones del día a día y, por otro lado, la descentralización de la toma de decisiones, lo cual reduce la sobrecarga en los líderes y empodera a los distintos niveles de la organización para actuar de manera autónoma y en coherencia con los objetivos estratégicos. Además, el BSC al poner el foco en los activos intangibles, permite contemplar las dimensiones de la gente y el sistema de información dentro del planteamiento de los objetivos estratégicos. Esto favorece, el proceso de profesionalización que debe afrontar la empresa Fondal S.A. el cual requiere trabajar de manera coherente en las dimensiones de estrategia, gente y sistema de información

El principal interrogante al cual busca dar respuesta este trabajo de tesis es responder a la pregunta: ¿Cómo deben las PYMEs abordar la gestión estratégica de manera tal que les permita escalar sus operaciones sin que esto conlleve desalineamientos y falta de control? La investigación demuestra que, en respuesta a dicho interrogante, las PYMEs deben adoptar un enfoque estructurado teniendo los siguientes pilares principales:

- Definición Clara de la Estrategia: las PYMEs deben traducir su visión, misión y valores en objetivos estratégicos claros y medibles. El uso de herramientas como el BSC permite a las organizaciones vincular estos objetivos con indicadores específicos, asegurando así una alineación precisa entre la estrategia y las operaciones diarias.

- Descentralización Controlada: para escalar las operaciones sin perder el control, las PYMEs deben avanzar hacia la delegación de decisiones, pero dentro de un marco definido por la estrategia. El BSC permite descentralizar la toma de decisiones al otorgar a los diferentes niveles de la organización metas claras e indicadores de desempeño (KPIs), evitando la sobrecarga de los líderes y asegurando una ejecución coherente.
- Monitoreo y Adaptación Continua: la clave para evitar desalineamientos radica en establecer mecanismos de retroalimentación constante. Las PYMEs deben monitorear sus indicadores estratégicos de forma periódica y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno o a los resultados de sus operaciones, lo que asegura un control constante sin restringir la flexibilidad necesaria para el crecimiento.
- Desarrollo del Capital Humano y Tecnológico: invertir en el desarrollo de los activos intangibles como ser principalmente la gente, desarrollando el talento que se alinea a la estrategia, así como en sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basada en datos, es esencial para escalar de manera efectiva. Esto garantiza que el crecimiento no comprometa la coherencia en la ejecución de la estrategia.

En conclusión, las PYMEs deben adoptar un enfoque de gestión estratégica como lo es el Cuadro de Mando integral (BSC), que es lo suficientemente estructurado como para permitirle escalar sus operaciones de manera controlada y alineada a la visión de la organización y lo suficientemente flexible como para permitirle adaptarse rápidamente al entorno cambiante que impone el mercado. Fondal S.A. es un ejemplo de muchas otras empresas PYME, en cómo este enfoque puede guiar una transición exitosa hacia una gestión profesional, mejorando su capacidad para competir y crecer en un entorno dinámico.

La crisis de crecimiento que enfrenta Fondal S.A., como así otras PYMEs, no debe verse como un obstáculo, sino como una oportunidad para evolucionar hacia una organización más madura, profesional y preparada para enfrentar los desafíos del futuro. La implementación del Cuadro de Mando Integral, junto al continuo desarrollo del capital humano y tecnológico, le permitirá a la empresa no solo superar esta etapa, sino también garantizar un crecimiento sostenible y duradero.

## BIBLIOGRAFIA

- Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pionera.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Profit editorial.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*.
- Collins, J., & Porras, J. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperCollins.
- Forbes, D. (8 de Julio de 2021). *FORBES AR*. Obtenido de Cuatro pasos esenciales para profesionalizar la gestión de una pyme: <https://www.forbesargentina.com>
- Galbraith, J. (1982). The Stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 70-79.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37-46.
- Gupta, Y., & Chin, D. (1994). Organizational life cycle: A review and proposed. *The Mid-Athantic Journal*, 269-294.
- Hanks, S., Watson, C., & Chandler, G. (1993). Tightening the lifecycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. *Entrepreneurship: theory and practice*, 5-25.
- Harnish, V. (2014). *Scaling Up*. Ashburn, Virginia: Gazelles Inc.
- Herrscher, E. (2013). *Presupuesto Sistémico*. Buenos Aires: Granica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). Focus Your Organization on Strategy with the Balances Scorecard, 3rd Edition. *Harvard Business Review*, 1-73.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Dominar el Sistema de Gestión. *Harvard Business Review - América Latina*, 62-79.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Integrating Strategy Planning and Operational Execution: A Six-Stage System. *Balanced Scorecard Report*, 1-8.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard business Review - América Latina*, 4-10.
- Lester, D., Parnell, J., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical. *The International Journal of Organizational Analysis*, 339-354.
- Machado-da-Silva, C., Vieira, M., & Dellagnelo, E. (1998). Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. *Organização & Sociedade*, 77-104.
- Miles, R. (1980). *The organizational life cycle : issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 11 - 24.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 257-272 .
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Molinari, P. (2012). *El Salto del Dueño*. Buenos Aires: Temas.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M., & Ferraudó, A. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 1279 - 1299.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 1-17.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja Competitiva*. Mexico DF: Grupo Editorial Patria.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range*, 45-53.

Silva, E., Krakauer, P., & Coda, R. (2020). Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 81-103.

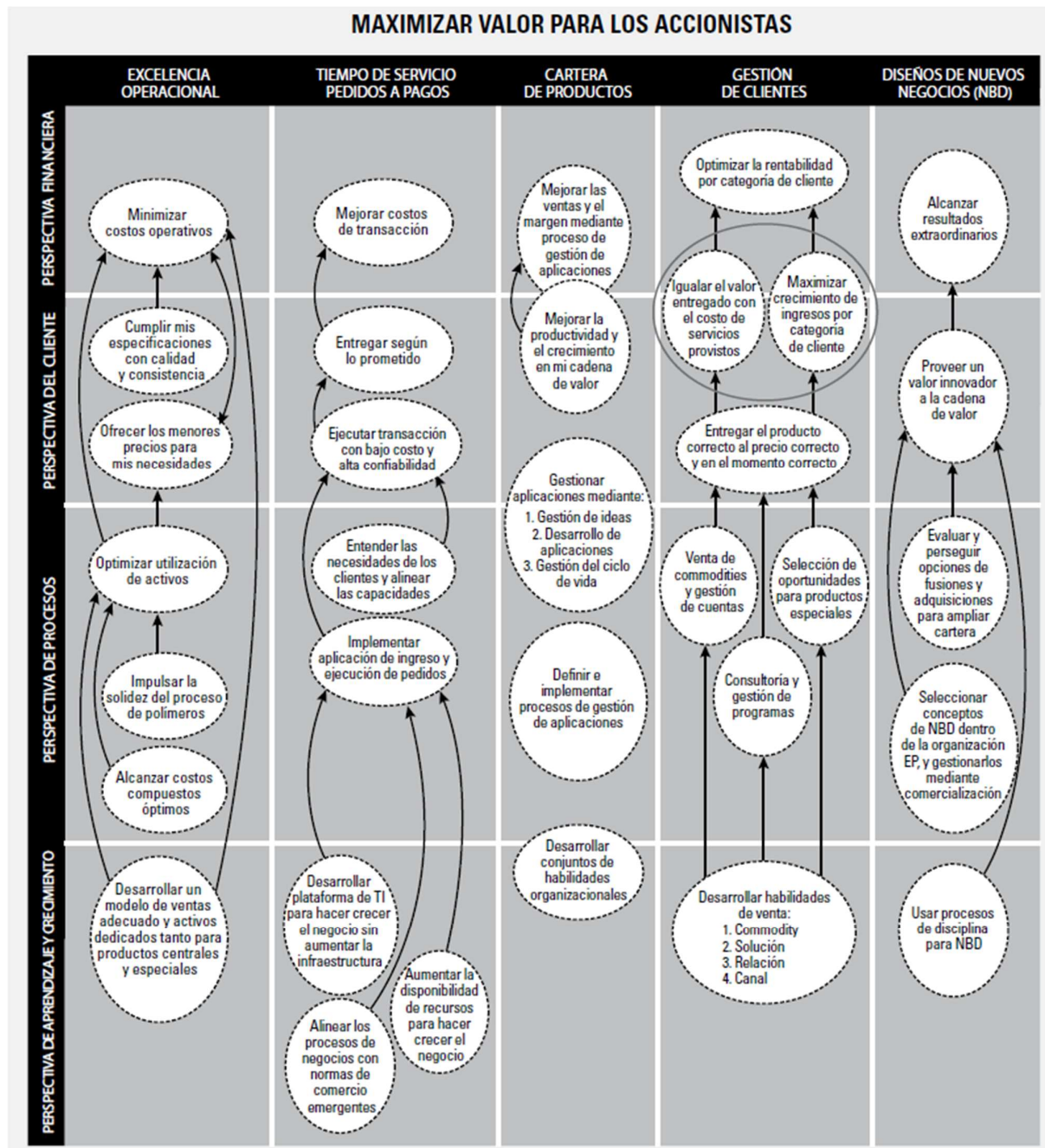
Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992). *Strategic Management Text and Case*. Needham Heights: MA: Allyn and Bacon.



ANEXOS

ANEXO I - EL MAPA DE ESTRATEGIA COORPORATIVA EN DUPONT

A continuación, se presenta el mapa estratégico de nivel corporativo que la división Engineering Polymers de DuPont (EP) creó, el cual consiste en cinco temas distintivos, cada uno representado por una cadena vertical de relaciones de causa y efecto.



FUENTE: (Kaplan & Norton , 2006)

## ANEXO II - CUADRO DE MANDO DE UN TEMA ESTRATEGICO

El siguiente grafico muestra el mapa de un tema estratégico y como este se vincula al Balance Scorecard (BSC). En la primera columna se muestran los objetivos estratégicos planteados para cada perspectiva y como estos se vinculan entre sí. En la columna siguiente, correspondiente al BSC, se ubican los indicadores y metas necesarios para cumplir el aspecto apropiado de los objetivos del tema. En la última columna se enumeran las iniciativas planteadas para concretar dichas metas y su presupuesto asignado para ello.

TEMA: CREAR DEMANDA MEDIANTE SOCIEDADES CON LOS CLIENTES					
	MAPA ESTRATEGICO	BALANCED SCORECARD		PLAN DE ACCIÓN	
		INDICADOR	META	INICIATIVA	PRESUPUESTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar ingresos y márgenes	• Mezcla de ingresos • Crecimiento de ingresos	Nuevos = + 10% + 25%		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumentar participación en transacciones financieras de los clientes	• Participación en segmento • Participación en el gasto • Satisfacción de clientes	25% 50% 90%	• Iniciativa de segmentación • Encuesta de satisfacción	\$ _____ \$ _____
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Venta cruzada de línea de productos	• Razón de ventas cruzadas • Horas con clientes de alto potencial	2.5 1 hr/T	• Iniciativa de planificación financiera • Oferta integrada de productos	\$ _____ \$ _____
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear disponibilidad organizacional	• Disponibilidad el capital humano • Disponibilidad de aplicaciones estratégicas • Metas ligadas a BSC	100% 100% 100%	• Gestión de relaciones • Planificador financiero certificado • Archivo integrado de clientes • Aplicación de planificación de portafolio • Actualización MBO • Incentivos de compensación	\$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____ \$ _____
				PRESUPUESTO TOTAL \$ _____	

FUENTE: (Kaplan & Norton , 2006)

## ANEXO III – EQUIPOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA FONDAL SA



*Camión tractor + Semi batea vuelco trasero*



*Semi carretón*



*Camión tractor + Semi portacontenedor*



*Camión tractor + Semi furgón*

## ANEXO IV - ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Instrucciones: Por favor, responde las siguientes preguntas con honestidad y considerando tus experiencias y percepciones en la empresa.

**A. ¿A qué sector de la empresa pertenece?**

1. Administrativo
2. Comercial
3. Operativo

**B. ¿Tiene personal a cargo?**

1. Si
2. No

**C. ¿Qué tan familiarizado estás con los términos visión, propósito y valores centrales la empresa?**

1. Muy familiarizado
2. Familiarizado
3. Algo familiarizado
4. Poco familiarizado
5. No familiarizado en absoluto

**D. ¿Con qué frecuencia recibes comunicaciones sobre la visión, propósito y valores centrales la empresa?**

1. Regularmente
2. Ocasionalmente
3. Raramente
4. Nunca

**E. ¿Cómo describirías la claridad de la visión, propósito y valores centrales la empresa?**

1. Muy claro
2. Claro
3. Moderadamente claro
4. Poco claro
5. Muy poco claro

**F. ¿Consideras que las comunicaciones sobre la visión y los objetivos estratégicos son comprensibles para todos los empleados?**

1. Sí, son muy comprensibles

2. Sí, son comprensibles en su mayoría
3. En ocasiones son comprensibles
4. No, rara vez son comprensibles
5. No, no son comprensibles en absoluto

**G. ¿Sientes que comprendes cómo tu trabajo contribuye a la realización de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa?**

1. Sí, completamente
2. Sí, en su mayoría
3. En parte
4. No del todo
5. No en absoluto

**H. ¿Mide o le da seguimiento a algún indicador de desempeño (KPI) asociado a su actividad?**

1. Sí
2. No
3. Ns / Nc

**I. En caso afirmativo: ¿Siente que comprendes como el indicador se encuentra asociado a los objetivos estratégicos de la empresa?**

1. Sí, completamente
2. Sí, en su mayoría
3. En parte
4. No del todo
5. No en absoluto

**J. ¿Recibes capacitación o apoyo para alinear tus actividades diarias con la visión y los objetivos estratégicos de la empresa?**

1. Sí, regularmente
2. Sí, ocasionalmente
3. No, raramente
4. No, nunca

**K. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan efectivo crees que es el modelo de gestión estratégica de la empresa para alinear las operaciones diarias con la visión y los objetivos estratégicos?**

1. 1 - Muy inefectivo
2. 2 - Inefectivo
3. 3 - Neutral

4. 4 - Efectivo

5. 5 - Muy efectivo

**L. ¿Tienes alguna sugerencia o comentario adicional sobre cómo mejorar la comunicación de la visión y objetivos estratégicos de la empresa?**

---

---

## ANEXO V – RESULTADO DE ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se exponen las tablas y figuras producto de la encuesta realizada de manera anónima a la plantilla completa de la empresa Fondal S.A.

*Respuestas a encuesta realizada*

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	J
1	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-3	G-3	H-3	I-0	J-2	K-2	-
2	A-1	B-1	C-1	D-1	E-1	F-3	G-1	H-1	I-1	J-1	K-2	Tabajar sobre el sistema de comunicación.
3	A-3	B-2	C-4	D-3	E-3	F-2	G-4	H-3	I-0	J-2	K-3	-
4	A-3	B-2	C-4	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
5	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-3	-
6	A-3	B-2	C-5	D-3	E-4	F-4	G-3	H-2	I-0	J-4	K-2	-
7	A-3	B-1	C-2	D-2	E-2	F-3	G-1	H-1	I-3	J-1	K-4	Hacer una reunión con todos los integrantes para dar a conocer mejor la visión y los objetivos de la empresa
8	A-1	B-1	C-1	D-1	E-2	F-3	G-1	H-2	I-0	J-2	K-3	-
9	A-3	B-2	C-5	D-3	E-4	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-4	-
10	A-3	B-2	C-4	D-4	E-5	F-4	G-3	H-2	I-0	J-4	K-3	-
11	A-1	B-1	C-1	D-1	E-1	F-3	G-1	H-2	I-0	J-2	K-4	-
12	A-3	B-2	C-4	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
13	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
14	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
15	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
16	A-3	B-2	C-3	D-3	E-4	F-4	G-3	H-2	I-0	J-3	K-3	-
17	A-3	B-2	C-3	D-4	E-5	F-4	G-3	H-2	I-0	J-4	K-3	-
18	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-2	I-0	J-4	K-2	-
19	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
20	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
21	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-3	-
22	A-1	B-1	C-2	D-1	E-2	F-2	G-2	H-2	I-0	J-2	K-4	Creo que tendria que estar mas detallado el trabajo de cada uno y que todos comprendan la importancia de cada puesto
23	A-1	B-2	C-4	D-1	E-4	F-3	G-4	H-2	I-0	J-3	K-4	-
24	A-1	B-2	C-3	D-2	E-2	F-3	G-2	H-2	I-0	J-3	K-3	-
25	A-1	B-2	C-4	D-2	E-2	F-3	G-1	H-1	I-4	J-1	K-5	-
26	A-3	B-2	C-5	D-3	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-3	-
27	A-3	B-2	C-5	D-3	E-4	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-3	-
28	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
29	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-2	-
30	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-4	G-3	H-3	I-0	J-4	K-3	-
31	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-5	G-5	H-3	I-0	J-4	K-1	-
32	A-3	B-2	C-5	D-4	E-5	F-5	G-5	H-3	I-0	J-4	K-1	-
33	A-2	B-2	C-1	D-2	E-2	F-3	G-1	H-2	I-0	J-1	K-4	-
34	A-3	B-1	C-1	D-2	E-1	F-3	G-1	H-2	I-0	J-3	K-2	-
35	A-1	B-1	C-1	D-1	E-2	F-3	G-2	H-2	I-0	J-3	K-3	-
36	A-1	B-1	C-1	D-1	E-2	F-3	G-1	H-1	I-1	J-1	K-2	-
37	A-2	B-2	C-2	D-1	E-3	F-2	G-2	H-2	I-0	J-2	K-1	Capacitación y reuniones para evacuar dudas y seguir objetivos en equipo
38	A-2	B-1	C-2	D-1	E-1	F-2	G-2	H-1	I-2	J-1	K-5	Que quede plasmado con los sectores involucrados mediante minutas, mails o lo se crea conveniente

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

*Resumen de respuestas (% del total de respuestas)*

#	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	24%	24%	18%	24%	11%	0%	21%	13%	5%	16%	5%
2	8%	76%	11%	13%	21%	11%	13%	37%	3%	16%	39%
3	68%	-	8%	16%	5%	32%	55%	50%	3%	13%	32%
4	-	-	16%	47%	13%	53%	5%	-	3%	55%	18%
5	-	-	47%	-	50%	5%	5%	-	0%	-	5%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



## ANEXO VI – ENTREVISTAS

### Entrevista a Eduardo Mendoza – Socio fundador

**Entrevistador:** Eduardo, gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista. Comencemos por el principio. ¿Cómo surgió la idea de crear Fondal S.A.?

**Eduardo:** (Sonríe) La idea de Fondal S.A. nació de una necesidad y una oportunidad. En ese momento, la empresa familiar en la que estaba trabajando con mi hermano no pasaba por su mejor momento. Habíamos tenido algunas dificultades y veíamos que el futuro era incierto. Fue en una de esas conversaciones con Matías, mientras volvíamos de uno de los depósitos, que surgió la idea de empezar algo nuevo.

**Entrevistador:** ¿Y por qué decidieron apostar por el sector del transporte?

**Eduardo:** El transporte siempre fue un sector que nos apasionó. Habíamos trabajado en él durante muchos años y conocíamos sus desafíos y oportunidades. Además, teníamos un terreno familiar que podía ser adaptado para operar como base de la nueva empresa. Así que decidimos aprovechar nuestros conocimientos y recursos para emprender este nuevo proyecto.

**Entrevistador:** ¿Cómo fue el inicio de Fondal S.A.? ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que enfrentaron al principio?

**Eduardo:** Los inicios fueron muy desafiantes. Contábamos con pocos recursos, un terreno que requería una gran inversión para adaptarlo y un mercado muy competitivo. Además, heredamos algunas deudas de la empresa anterior. Pero lo que más nos motivaba era la posibilidad de construir algo propio y de demostrar que podíamos tener éxito.

**Entrevistador:** ¿Cómo describías la relación de trabajo con Matías en esos primeros años?

**Eduardo:** La relación con Matías siempre fue muy buena. Él tenía una visión clara del negocio y una gran capacidad para resolver problemas. Su experiencia en diferentes áreas del transporte fue fundamental para el éxito de la empresa. Trabajamos en conjunto para tomar las decisiones estratégicas y superar los obstáculos que se nos presentaban.

**Entrevistador:** ¿Cuáles fueron los momentos más difíciles que tuvieron que superar en los primeros años de Fondal S.A.?

**Eduardo:** Hubo varios momentos difíciles. Recuerdo cuando decidimos invertir en tanques para el transporte de combustibles. Fue una apuesta arriesgada que, lamentablemente, no funcionó como esperábamos. También tuvimos problemas de financiamiento en un

momento en que el mercado estaba muy complicado. Pero de cada dificultad aprendimos mucho y salimos fortalecidos.

**Entrevistador:** ¿Qué te motivó a seguir adelante a pesar de las dificultades?

**Eduardo:** La pasión por el proyecto y la confianza en nuestras capacidades. Sabíamos que estábamos construyendo algo importante y que, con esfuerzo y dedicación, podríamos alcanzar el éxito. Además, contar con el apoyo de Matías y de un equipo comprometido fue fundamental.

**Entrevistador:** ¿Cómo ves la evolución de Fondal S.A. desde sus inicios hasta la actualidad?

**Eduardo:** Ha sido un camino largo y lleno de desafíos, pero también de grandes satisfacciones. Hemos logrado consolidarnos como una empresa reconocida en el sector. Estoy muy orgulloso de lo que hemos construido.

**Entrevistador:** ¿Qué consejo le darías a alguien que quiere emprender un negocio en el sector del transporte?

**Eduardo:** Les diría que tengan mucha paciencia y perseverancia. El sector del transporte es muy competitivo y requiere una gran inversión de tiempo y esfuerzo. Además, es importante estar siempre dispuesto a adaptarse a los cambios del mercado.

**Entrevistador:** Muchas gracias, Eduardo por compartir tu historia.

**Eduardo:** De nada. Ha sido un placer.

### **Entrevista a Matías Mendoza – Socio fundador y Gte. Gral.**

**Entrevistador:** Matías, gracias por tomarte el tiempo para esta entrevista. Para comenzar, con respecto al proceso de toma de decisiones en Fondal S.A. ¿Cómo describirías la dinámica general de la toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a cuestiones estratégicas?

**Matías:** Bueno, en Fondal S.A. la toma de decisiones suele ser bastante ágil. La mayoría de las decisiones, especialmente las estratégicas, pasan por Juan y por mí. Somos los que tenemos la visión general de la empresa y, en base a nuestra experiencia y conocimiento del mercado, tomamos las decisiones que consideramos más adecuadas.

**Entrevistador:** Entiendo. ¿Y cómo influye la experiencia personal en ese proceso de toma de decisiones? ¿Se basan principalmente en la intuición o en datos concretos?

**Matías:** La experiencia es fundamental. Hemos estado en este rubro por muchos años y hemos pasado por diversas situaciones. Nuestra intuición, basada en esa experiencia, suele ser un buen guía. Claro que también consideramos los datos que tenemos, pero muchas veces las decisiones más importantes se toman casi que por instinto.

**Entrevistador:** ¿Cómo se integra la planificación estratégica en la gestión diaria de la empresa? ¿Siguen un plan formal o es más bien un proceso intuitivo?

**Matías:** Tenemos un plan, pero es más bien una guía general. No somos muy rígidos en cuanto a la planificación. Las cosas cambian muy rápido en nuestro sector, y un plan demasiado detallado puede limitarnos. Preferimos ser flexibles y adaptarnos a las circunstancias.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a la fuente de información para tomar decisiones? ¿Utilizan datos de mercado, estudios de competidores, o se basan principalmente en la información interna de la empresa?

**Matías:** Principalmente utilizamos la información que tenemos dentro de la empresa. Los reportes de ventas, los comentarios de los clientes, eso nos da una idea bastante clara de lo que está pasando. A veces consultamos a algunos clientes clave, pero no hacemos estudios de mercado muy profundos.

**Entrevistador:** ¿Cómo concilian el enfoque a corto plazo con una visión a largo plazo de la empresa?

**Matías:** Es un equilibrio difícil. Por un lado, tenemos que asegurarnos de que la empresa sea rentable en el corto plazo, pero también tenemos que pensar en el futuro. Intentamos combinar ambas cosas, pero la verdad es que muchas veces las urgencias del día a día nos obligan a priorizar el corto plazo.

**Entrevistador:** Matías, me gustaría profundizar en algunos aspectos más de la gestión estratégica de Fondal S.A. ¿Han enfrentado alguna resistencia significativa al implementar nuevas estrategias o iniciativas en la empresa?

**Matías:** Sí, claro. Siempre hay un poco de resistencia cuando se quiere cambiar las cosas. Pero en general, el equipo ha sido bastante receptivo a los cambios.

**Entrevistador:** ¿Y cómo han logrado superar esa resistencia? ¿Qué estrategias han utilizado para comunicar y hacer entender la necesidad de cambio?

**Matías:** La comunicación es clave. Intentamos explicarles a todos los empleados por qué es necesario el cambio y cómo les va a beneficiar a ellos y a la empresa. También involucramos a los equipos en el proceso de toma de decisiones, para que se sientan parte de la decisión.

**Entrevistador:** Hablando de equipos, ¿cómo describirías la cultura organizacional de Fondal S.A.? ¿Es una cultura que fomenta la innovación y el cambio, o es más bien conservadora?

**Matías:** Diría que es una mezcla de ambas. Somos una empresa familiar, y eso nos da una cierta estabilidad y sentido de pertenencia. Pero al mismo tiempo, somos conscientes de que el mercado cambia constantemente, y tenemos que adaptarnos. Así que fomentamos la creatividad y la proactividad.

**Entrevistador:** Y por último, ¿cómo ven en la empresa la necesidad de profesionalizar la planificación estratégica? ¿Creen que es necesario contar con herramientas y metodologías más formales?

**Matías:** Sí, creo que la profesionalización es importante. A medida que la empresa crece, necesitamos ser más rigurosos en nuestra planificación. Estamos evaluando la posibilidad de implementar nuevas herramientas y metodologías para mejorar nuestros procesos de toma de decisiones.

**Entrevistador:** Gracias, Matías, por tus respuestas.

### **Entrevista a Rodríguez Juan – Socio y Gte. Administración**

**Entrevistador:** Juan, gracias por tu tiempo. Comencemos hablando de la toma de decisiones en Fondal S.A. ¿Cómo describirías tu rol en este proceso, especialmente en lo que respecta a decisiones estratégicas?

**Juan:** Mi rol es fundamental en la toma de decisiones estratégicas. Junto con Matías, analizamos las distintas opciones y tomamos las decisiones finales. Mi enfoque se centra en el análisis de los números, en asegurar la viabilidad financiera de cada proyecto.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la influencia de la experiencia personal en la toma de decisiones? ¿Crees que los datos son más importantes que la intuición?

**Juan:** Los datos son muy importantes, pero la experiencia también juega un papel crucial. La intuición, basada en años de experiencia en el sector, nos permite identificar oportunidades y riesgos que a veces no están reflejados en los números.

**Entrevistador:** ¿Cómo se integra la planificación estratégica en tu trabajo diario? ¿Sigues un plan formal o es más bien un proceso intuitivo?

**Juan:** Tenemos un plan estratégico, pero es bastante flexible. Las cosas cambian rápidamente, y tenemos que estar preparados para adaptarnos. Por eso, la planificación estratégica es más bien un proceso continuo de revisión y ajuste.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a la fuente de información para tomar decisiones? ¿Utilizas datos de mercado, estudios de competidores, o se basan principalmente en la información interna de la empresa?

**Juan:** Utilizamos una combinación de ambas. Analizamos los datos internos de la empresa, cuando contamos con el tiempo suficiente, pero también estamos atentos a lo que sucede en el mercado. No solemos leer informes de mercado, y prácticamente no participamos en eventos del sector o analizamos a los competidores.

**Entrevistador:** ¿Cómo ves la resistencia al cambio dentro de la empresa? ¿Has enfrentado alguna dificultad al implementar nuevas estrategias?

**Juan:** Sí, la resistencia al cambio siempre está presente. A veces, los empleados se sienten más cómodos con la forma en que siempre se han hecho las cosas. Pero creo que es importante explicarles los beneficios de los cambios y mostrarles que son necesarios para el crecimiento de la empresa.

**Entrevistador:** ¿Y cómo describirías la cultura organizacional de Fondal S.A. con relación al cambio? ¿Es una cultura que fomenta la innovación?

**Juan:** Diría que nuestra cultura busca impulsar el cambio para generar mejoras en los procesos continuamente. Creemos que es fundamental para seguir siendo competitivos.

**Entrevistador:** ¿Cuáles dirías que son los principales desafíos que enfrenta Fondal S.A. en este momento?

**Juan:** Uno de los mayores desafíos es la competencia. El mercado es cada vez más competitivo, y tenemos que encontrar nuevas formas de diferenciarnos. Otro desafío es la incertidumbre económica. Los cambios en la economía pueden afectar nuestra actividad de manera significativa.

**Entrevistador:** Por último, ¿cómo ves la necesidad de profesionalizar la planificación estratégica? ¿Crees que es necesario contar con herramientas y metodologías más formales?

**Juan:** Creo que la profesionalización es importante, pero no podemos olvidar que somos una empresa familiar. Tenemos que encontrar un equilibrio entre la formalidad y la flexibilidad. Quizás podríamos implementar algunas herramientas nuevas, pero sin perder de vista nuestra esencia.

**Entrevistador:** Gracias, Juan, por tu tiempo.

### **Entrevista a Pérez Nicolas – Contable**

**Entrevistador:** Nicolás, gracias por tu tiempo. Comencemos hablando de la toma de decisiones en Fondal S.A. Desde tu perspectiva como contador, ¿cómo ves el proceso de toma de decisiones, especialmente en lo que respecta a decisiones que involucran recursos financieros?

**Nicolás:** Desde mi punto de vista, las decisiones financieras suelen estar bastante centralizadas en Matías y Juan. Ellos son quienes tienen la última palabra en cuanto a inversiones y asignación de recursos. Mi rol se limita a proporcionar la información financiera necesaria para respaldar esas decisiones.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la influencia de los datos financieros en la toma de decisiones estratégicas? ¿Se utilizan los datos contables para respaldar las decisiones o son más bien una justificación a posteriori?

**Nicolás:** Los datos financieros son fundamentales para tomar decisiones informadas. Sin embargo, muchas veces la decisión ya está tomada y los datos se utilizan para justificarla. Me gustaría que se le diera más peso a los análisis financieros a la hora de tomar decisiones estratégicas.

**Entrevistador:** ¿Cómo se integra la planificación estratégica en tu trabajo diario? ¿Utilizas algún tipo de herramientas o indicadores de desempeño para medir el avance de los objetivos estratégicos?

**Nicolás:** La verdad es que no tenemos un sistema muy formal de planificación estratégica. Mi trabajo se centra más en la gestión diaria de la contabilidad y el control de los costos. A veces me piden que prepare algunos informes financieros para evaluar el desempeño de la empresa, pero no existe un seguimiento sistemático de los indicadores clave de desempeño (KPIs).

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a la resistencia al cambio? ¿Has notado alguna resistencia por parte de tus compañeros a adoptar nuevas prácticas contables o a utilizar nuevas herramientas tecnológicas?

**Nicolás:** Sí, he notado cierta resistencia al cambio. Muchos de mis compañeros están acostumbrados a trabajar de una manera determinada y les cuesta adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas. Además, la falta de capacitación en algunas áreas dificulta la implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

**Entrevistador:** ¿Cómo describirías la cultura organizacional de Fondal S.A. con relación a la innovación y la adopción de nuevas tecnologías?

**Nicolás:** La cultura organizacional es bastante tradicional. Se valora la experiencia y el conocimiento tácito, pero se invierte poco en capacitación y desarrollo de nuevas habilidades.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la necesidad de profesionalizar la planificación estratégica? ¿Crees que es necesario contar con herramientas y metodologías más formales para la gestión financiera?

**Nicolás:** Definitivamente, creo que es necesario profesionalizar la planificación estratégica. Contar con herramientas y metodologías más formales nos permitiría tomar decisiones más informadas y mejorar la eficiencia de nuestros procesos. Además, nos ayudaría a alinear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos de la empresa.

**Entrevistador:** Por último, ¿cómo ves el futuro de Fondal S.A. desde tu perspectiva como contador? ¿Qué cambios te gustaría ver en la gestión financiera de la empresa?

**Nicolás:** Me gustaría ver una mayor integración de los datos financieros en el proceso de toma de decisiones estratégicas. También me gustaría que se invirtiera más en tecnología y en la capacitación del personal contable. Creo que esto nos permitiría mejorar la eficiencia y la precisión de nuestros procesos y, en última instancia, contribuir al éxito de la empresa.

**Entrevistador:** Muchas gracias por tu tiempo, Nicolas.

### **Entrevista a Ponsa Iván – Gte. Operaciones (UN Mantenimiento)**

¡Absolutamente! Vamos a continuar con la entrevista a Iván, el Gerente Operativo, para obtener una perspectiva más amplia sobre la gestión estratégica en Fondal S.A.

### **Transcripción Ficticia de la Entrevista a Iván**

**Entrevistador:** Iván, gracias por tu tiempo. Comencemos hablando de la toma de decisiones en tu área. ¿Cómo se toman las decisiones operativas en tu unidad de negocio? ¿Participas en la toma de decisiones estratégicas que afectan a tu área?

**Iván:** En mi área, las decisiones operativas suelen ser bastante ágiles. A menudo tenemos que tomar decisiones rápidas para resolver problemas y mantener la producción en marcha. En cuanto a las decisiones estratégicas, suelo ser consultado, pero la decisión final suele recaer en Matías y Juan.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la influencia de la experiencia personal en la toma de decisiones operativas? ¿Se basan principalmente en la intuición o en datos concretos?

**Iván:** La experiencia es fundamental en mi trabajo. Muchos de los problemas que enfrentamos son únicos y requieren de soluciones creativas. Sin embargo, también utilizamos datos para tomar decisiones informadas. Por ejemplo, analizamos los históricos de producción para identificar patrones y tendencias.

**Entrevistador:** ¿Cómo se integra la planificación estratégica en tu trabajo diario? ¿Tienes objetivos claros y medibles que te permitan alinear tu trabajo con la estrategia general de la empresa?

**Iván:** La verdad es que no tenemos un plan estratégico muy detallado a nivel operativo. Mis objetivos suelen ser bastante generales y a corto plazo. Me concentro en mantener la producción en marcha y en cumplir con los pedidos de los clientes.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a la resistencia al cambio? ¿Has enfrentado alguna dificultad al implementar nuevas prácticas o tecnologías en tu área?

**Iván:** Sí, la resistencia al cambio es un tema recurrente. A los equipos les cuesta adaptarse a nuevos procesos o tecnologías. Además, la falta de recursos y capacitación dificulta la implementación de cambios significativos.

**Entrevistador:** ¿Cómo describirías la cultura organizacional de Fondal S.A. con relación a la innovación y la mejora continua?

**Iván:** La cultura es bastante tradicional. Se valora la experiencia y el conocimiento tácito, pero se invierte poco en innovación. A menudo, nos enfocamos en resolver problemas a corto plazo y no tenemos tiempo para pensar en mejoras a largo plazo.



**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la necesidad de profesionalizar la planificación estratégica? ¿Crees que es necesario contar con herramientas y metodologías más formales para la gestión operativa?

**Iván:** Creo que la profesionalización de la planificación estratégica es importante. Un plan estratégico claro y detallado nos ayudaría a alinear nuestros esfuerzos y a medir nuestros resultados. También nos permitiría identificar nuevas oportunidades de mejora.

**Entrevistador:** Por último, ¿cómo ves el futuro de tu área? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas?

**Iván:** Los principales desafíos son la escasez de mano de obra calificada, la creciente competencia y la necesidad de reducir costos. Para enfrentar estos desafíos, necesitamos invertir en capacitación y tecnología, y mejorar nuestros procesos.

**Entrevistador:** Muchas gracias por tu tiempo, Iván.

#### **Entrevista a Araujo Emiliano – Gte. Operaciones (UN Compra–Venta Maquinarias)**

**Entrevistador:** Emiliano, gracias por tu tiempo. Comencemos hablando de la toma de decisiones en tu área. ¿Cómo describirías el proceso de toma de decisiones en la compra y venta de maquinarias? ¿Participas en la toma de decisiones estratégicas que afectan a tu unidad de negocio?

**Emiliano:** En mi área, las decisiones son bastante dinámicas. A menudo tenemos que tomar decisiones rápidas para aprovechar oportunidades de mercado o responder a las necesidades de los clientes. En cuanto a las decisiones estratégicas, suelo ser consultado, pero la decisión final suele recaer en Matías y Juan.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la influencia de la experiencia personal en la toma de decisiones en tu área? ¿Se basan principalmente en la intuición o en datos concretos?

**Emiliano:** La experiencia es fundamental en este negocio. Conocer el mercado, las máquinas y a los clientes me permite tomar decisiones más acertadas. Sin embargo, también utilizamos datos para analizar las tendencias del mercado y evaluar la rentabilidad de las operaciones.

**Entrevistador:** ¿Cómo se integra la planificación estratégica en tu trabajo diario? ¿Tienes objetivos claros y medibles que te permitan alinear tu trabajo con la estrategia general de la empresa?

**Emiliano:** En mi área, la planificación estratégica es más bien a corto plazo. Nos fijamos objetivos de ventas mensuales y anuales, pero no tenemos un plan estratégico a largo plazo muy definido.

**Entrevistador:** ¿Y en cuanto a la resistencia al cambio? ¿Has enfrentado alguna dificultad al implementar nuevas estrategias o tecnologías en tu área?

**Emiliano:** Sí, la resistencia al cambio es un tema recurrente. A veces, los equipos se resisten a utilizar nuevas herramientas o a cambiar sus rutinas de trabajo. Además, el mercado de las maquinarias es bastante tradicional, y los clientes pueden ser reacios a adoptar nuevas tecnologías.

**Entrevistador:** ¿Cómo describirías la cultura organizacional de Fondal S.A. con relación a la innovación y la mejora continua?

**Emiliano:** La cultura es bastante conservadora. Se valora la experiencia y el conocimiento tácito, pero se invierte poco en innovación. A menudo, nos enfocamos en mantener lo que funciona y no estamos tan abiertos a probar nuevas cosas.

**Entrevistador:** ¿Y cómo ves la necesidad de profesionalizar la planificación estratégica? ¿Crees que es necesario contar con herramientas y metodologías más formales para la gestión de tu unidad de negocio?

**Emiliano:** Creo que la profesionalización de la planificación estratégica podría ser beneficiosa. Un plan estratégico más detallado nos permitiría identificar nuevas oportunidades de crecimiento y mejorar nuestra eficiencia. Sin embargo, también creo que es importante mantener cierta flexibilidad para adaptarnos a los cambios del mercado.

**Entrevistador:** Por último, ¿cómo ves el futuro de tu unidad de negocio? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas?

**Emiliano:** El futuro de nuestro negocio está lleno de desafíos. La competencia es cada vez más fuerte, la tecnología evoluciona rápidamente y las regulaciones ambientales son cada vez más exigentes. Para mantenernos competitivos, debemos estar atentos a las nuevas tendencias del mercado y adaptarnos a los cambios.