

**XI CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESSORES  
UNIVERSIDADE DE COSTOS**

**“ESTRATEGIAS DIFERENCIADORAS APLICABLES EN LAS  
EMPRESAS PYMES.UNA EXPERIENCIA DOCENTE “.**

**Tipificación:** Comunicaciones de experiencias docentes

**Autor**

**RUBEN A VISCONTI**

PROFESOR TITULAR DE COSTOS-FCEyE – UNR.  
PROFESOR TITULAR DE INFORMACION GERENCIAL-FCEyS- UNMP

**Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**

**XI CONGRESSO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION  
XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESSORES  
UNIVERSIDADE DE COSTOS**

**“ESTRATEGIAS DIFERENCIADORAS APLICABLES EN LAS EMPRESAS PYMES.UNA  
EXPERIENCIA DOCENTE “.**

**Tipificación:** Comunicaciones de experiencias docentes

**RESUMEN**

Convencidos de que en muchos casos los docentes universitarios desarrollamos temas teóricos y prácticos derivados de las bibliografías escritas para ambientes y aplicaciones de contextos económicos más o diferentemente elevados que los nuestros, o por lo menos, de los que no estarán acordes con el ejercicio profesional inicial de casi todos los futuros graduados, omitimos “bajar a tierra” esos temarios para que puedan ser utilizados, en lo inmediato, por esos nuevos egresados.

Tomamos las propuestas de Porter, quien analiza la aplicación de estrategias competitivas por menores costos o mayores niveles de calidad, pensadas para mercados masivos, es decir, destinadas a empresas nacionales o multinacionales, sin tratar o intentar, por lo menos, de adaptar esas decisiones, a empresas de mercados zonales, o locales o simplemente barriales.

¿Acaso, pensamos, que esos nuevos graduados van a actuar, tanto en forma independiente o en relación de dependencia, en esos niveles empresariales, particularmente en la gestión, a pocos días o meses o quizás años de poseer su título profesional?

Y así podríamos seguir ejemplificando hasta el infinito.

Por ello, y partiendo de la base de que este novedoso aspecto de la gestión estratégica, abre un nuevo y muy interesante campo para la actuación profesional de los Contadores y Licenciados, es que nos hemos decidido, partiendo de los conocimientos teóricos más elevados, a la adecuación de los mismos para su utilización en los probables clientes del común de los egresados, es decir, en las empresas denominadas como Pymes ,pero no solo en las catalogadas como tales por las normas legales, sino para todas por pequeñas que sean, aún las meramente unipersonales.

Y para probarlo, como lo podrán comprobar nuestros oyentes, en nuestro trabajo exponemos un caso muy singular de aplicación de “estrategia difirenciadora”

Luego de un breve análisis referido a la evolución de la teoría administrativa, exponemos los resultados-muy brevemente- por lógicas razones de espacio, de los trabajos de campo efectuados por nuestros alumnos en la Facultad de Economía y Sociales de la UNMP destinados a la aplicación concreta de la teoría a la práctica concreta.

Algunos alumnos han realizado sus tareas sobre la base de Pymes existentes, otros mediante la creación artificial que ellos imaginaron.

El curso de esta materia optativa, tiene una duración de un cuatrimestre, dividido en dos partes, la primera para la adquisición de los conocimientos teóricos necesarios, y superados estos mediante una examinación preliminar, elaborar el trabajo de campo señalado más arriba.

## 1.-UN POCO DE HISTORIA.

La Administración Científica a ser aplicada por parte de las empresas, se inició con las exposiciones del ingeniero Taylor, allá por los finales del siglo XIX, y los objetivos expuestos duraron mucho tiempo.

Esos objetivos se resumen en dos aspectos básicos, 1)máxima eficiencia 2)mayor volumen.

Desagregando esas expresiones, la Administración por Objetivos se desarrollaba, según,

\*metas exclusivamente financieras.

\*subjetividad en la fijación de esas metas.

\*metas puntuales y/ proyectos aislados

\*planeamiento con desconexión entre las metas globales y sectoriales (individuales)

\*actividades no alineadas con los objetivos

\*desempeño de las personas con objetivos aislados sin relación con los finales.

\*capacitación independiente con respecto a los objetivos y metas

\*revisión de los resultados con respecto a las previsiones(planeamiento)en lapsos anuales o minimamente mensuales

Resumiendo, podía darse el caso de que la sumatoria de los resultados sectoriales no resultaba igual al de los resultados totales.

Un ejemplo , el gerente de finanzas podía ser premiado por sus éxitos medidos por la tenencia de altos saldos financieros, cuando ello eran solo el resultado de atrasar los pagos a los proveedores ,lo que a su vez ocasionaba falta de entregas de materiales, menor producción y menores ventas.

Se agregaba a ello, el hecho de que la creación de valor sólo era pensaba con respecto al accionista, que los resultados contables solo eran analizados a través de la denominada Contabilidad Financiera, con indicadores exclusivamente financieros, que la preocupación por la calidad no existía motivada en un mercado de mayor demanda que oferta; cuando los productos poseían una prolongada vida útil y no existía la multiplicidad productiva con cambios en el mic de producción casi constantes y la mano de obra se seleccionaba entre “hombres simples para trabajos simples” , y los costos obedecían a otra estructura con enorme prevalencia del material directo por sobre la mano de obra y los factores indirectos.

Época durante la cual no se advertía la importancia del Capital Intangible en muchos casos muy superior al Capital Tangible, aceptándose solamente la validez del denominado Fondo de Comercio o Valor Llave, en los procesos de venta o adquisición de una empresa.

Administración Estratégica.

Pero, en los últimos año del siglo XX y ya entrado el siglo XXI, muchas circunstancias cambiaron radicalmente.

La Administración por Objetivos fue dando paso a la Administración Estratégica, cuyos objetivos podemos señalar sintéticamente,

- \*objetivos, su cumplimiento y medición
- \*metas financieras y no financieras
- \*metas basadas en hechos y mediciones.
- \*metas basada en comparaciones entre propuestas y realidades.
- \*proyectos relacionados con metas e indicadores.
- \*coordinación vertical y horizontal.
- \*actividades anuales alineadas con objetivos a largo plazo.
- \*alineación de todos con relación a los objetivos estratégicos
- \*capacitación ligada con los objetivos estratégicos
- \*revisión permanente, on line.
- \*aprendizaje permanente.
- \*grandes cambios
- \*no reconociendo de éxitos parciales o sectoriales

Alinear a todos tras el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Este cambio fundamental de actitudes empresarias fue impulsado por una realidad cambiante que les obligó a cambios en la gestión.

- \*la mayor competitividad del mercado.
- \*trabajar con calidad total.
- \*la multiplicidad productiva.
- \*el acortamiento de la vida útil de los productos.
- \*la prioridad en la importancia del cliente.
- \*la creación de valor para el cliente, los accionistas y el capital humano
- \*la aparición de nuevas bases para la asignación de los costos.
- \*la conformación de costos mínimos relacionados con la estrategia y no costos costos mínimos con respecto a eficiencia y volumen
- \*la importancia de los Indicadores No financieros como complementos indispensables de los Indicadores Financieros.
- \*importancia de los análisis referidos a la Gestión terminando con la satisfacción de la Contabilidad Financiera.

Todas cuestiones referidas particularmente con relación a las grandes empresas, abarcativas en su actuación de mercados nacionales e internacionales, de posiciones oligopolistas o monopolistas, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas que actúan con respecto a mercados de reducidas dimensiones, a veces zonales, circunscriptas a un barrio o quizás también a una localidad de extensión y población reducida, como si estas entidades no estuvieran alcanzadas también por una competitividad creciente que

obviamente les crea similares dificultades que a las grandes, para sobrevivir e impulsar su crecimiento.

Cuando Porter traza sus recomendaciones de la creación de estrategias diferenciadoras nos dice que una de ellas es la reducir costos y consecuentemente precios para una producción de un mercado masivo con capacidad adquisitiva menor, ofreciendo como alternativa la colocación de productos de mayor calidad destinados a un mercado masivo con una capacidad adquisitiva de mayor nivel.

Se refiere a mercados masivos, obviamente, indica que pone el énfasis en las grandes empresas y no en las pequeñas o Pymes.

Nuestra preocupación en cambio es totalmente inversa, partiendo de la base de que la actuación de nuestros egresados, salvo circunstancias muy particulares, se llevará cabo en estas últimas, Pymes, y por eso orientamos este trabajo para facilitarles sus futuras tareas profesionales.

Por otra parte, son las Pymes las empresas que están sometidas a un nivel de competencia superior o múltiple por la existencia de numerosos negocios similares ubicados en una misma zona, lo que hace más necesario la creación de estrategias diferenciadoras para lograr la atención de los eventuales clientes que tienen a su disposición numerosas posibilidades para optar dentro de un reducido radio de acción.

## 2.-LAS PYMES Y LA ADECUACION A LOS CONCEPTOS REFERIDOS A LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y SU APLICACIÓN CONCRETA.

Pasemos a preguntarnos, todos los conceptos emitidos y sobre todo los cambios habidos en la gestión empresarial, pueden y deben ser aplicados por las Pymes?

La respuesta para nosotros es SI, y daremos ejemplos concretos que avalan esta afirmación.

Agreguemos, anticipadamente, que utilizaremos el denominado Tablero de Mando Integral, también usado por grandes empresas como herramienta fundamental para la conducción de la Estrategia y la aplicación de los Indicadores No Financieros.

Comencemos por el desarrollo de algunos conceptos de teoría general.

En las empresas, denominadas grandes, pueden distinguirse tres planos de actuación

a) planeamiento, b) gestión y c) control

Al Planeamiento corresponde fijar la estrategia es un área de responsabilidad de los altos ejecutivos.

A la Gestión, ponerla en ejecución, operarla, medirla. Recordar que lo que no se mide no se gestiona.

Al Control, determinar los cumplimientos de las pautas estratégicas, los desvíos, sus correcciones, los avisos de cambio o de ajustes.

Aceptemos que en las Pymes, según su estructura individual o societaria puede darse el caso de que existan estas tres áreas o que todas las funciones antedichas sean ejecutadas por una sola persona. Pero, aún así, será deber del profesional advertirle que esas tres áreas reclaman un grado de preocupaciones y conocimientos diferentes para ser convenientemente resueltas.

Antes de entrar en el desarrollo del tema de estrategias diferenciales en las Pymes, para lo cual habrá que tener en cuenta la aplicación previa del denominado Tablero de Mando Integral, contemos un hecho real, con el objeto de probar las posibilidades de aplicar estrategias diferenciadoras con el preciso objetivo de obtener a favor de la empresa un mercado en desarrollo creciente, con clientes fieles y nuevos clientes .

En Mar del Plata existe un negocio cuyo único dueño y empleado se dedica a arreglar zapatos, como suele llamárselo vulgarmente, “un zapatero remendón”.

Un local pequeño, en el cual solo caben el dueño y a su vez empleado de si mismo, una máquina de coser , una reducida existencia de cueros y algunos otros materiales y herramientas menores.

Analizándola, podríamos afirmar que se trata de la unidad económica más pequeña posible, similar a las amebas que poseen una sola célula.

Pues bien, ese zapatero, del cual podemos asegurar no conoce nada sobre todos estos temas de administración, su dueño (el zapatero) ejecuta a plenitud una estrategia diferenciadora con total éxito.

Lleva un cuaderno en el cual registra los datos personales de todos sus clientes, domicilios y teléfonos, a los cuales visita pocos días después de haberle entregado el trabajo de reparación encomendado, para preguntarle si ha tenido alguna dificultad y, por lo tanto, si es necesaria alguna corrección.

Como resultado de esa estrategia, sus clientes le son totalmente fieles y aportan más clientes a quienes le recomiendan al zapatero remendón.

Para hacer esas visitas, debe sacrificar algún tiempo que podría dedicárselo a tareas netamente productivas, pero es consciente de que el tiempo ocioso que debe dedicar a las visitas, aunque aumente sus costos por reducir su producción, le permite el desarrollo de su estrategia diferenciadora que facilita el crecimiento de su mercado.

Aplausos para el zapatero que con su astucia natural ha generado una estrategia diferenciadora que le genera fidelidad y aumento de sus clientes, es decir, mayor participación en el mercado.

Aplicación concreta de la teoría de la Administración Estratégica con la utilización del Tablero de Mando Integral.

Juntamente con el desarrollo de la denominada Gestión Estratégica, Kaplan y Norton crearon el denominado TMI .mediante cuya aplicación se considera indispensable para lograr un adecuado desarrollo, análisis y control de las estrategias elegidas.

Así lo afirma una fuente de Internet- E-Visual Report, según transcribimos, "el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la empresa".

En el mismo sentido se han expresado los propios autores ya citados, diciendo que" el TMI pretende ser una herramienta utilizable mucho más allá del control de la gestión tradicional, sirviendo como un instrumento de comunicación e información de la estrategia hacia todos los niveles de la organización".

Antes de la aplicación del TMI para decidir con respecto a la estrategia diferenciadora debe someterse a un auto análisis de su propia situación, análisis para el cual se recomienda la aplicación de la metodología denominada F.O.D.A, mediante la cual se pondrán de manifiesto los siguientes aspectos,

FORTALEZAS  
OPORTUNIDADES  
DEBILIDADES  
AMENAZAS.

Damos por conocido este tema para afirmar que sólo cuando mediante su aplicación y resultados, el FODA habilita las posibilidades de aplicación de la estrategia seleccionada se podrá proceder a su puesta en marcha.

Para ello, la empresa deberá comenzar por fijar sus Objetivos.

Por ejemplo, siempre en el nivel de empresas Pymes, esos objetivos pueden ser,

a) una empresa que explota un parque de diversiones puede fijar el de incrementar la alegría y satisfacción de los chicos.

b) una empresa dedicada a fiestas de cumpleaños la de brindar mayores alternativas de entretenimiento para los chicos.

A partir de la definición de los Objetivos, la empresa deberá definir su Misión.

Esa Misión deberá tener en cuenta dos aspectos importantes. Uno de ellos es el conocimiento de cómo compete la empresa; el otro relacionado con el espacio de mercado que ocupa.

Concretamente, la Misión otorga una identidad propia a la empresa, dice que haremos y cómo lo haremos. Es la razón de ser de la organización.

A continuación, la empresa deberá definir su Visión, o sea la imagen de futuro que se proyecta en el presente.

Expresada en otra forma, la Visión puede definirse con respecto a que segmento del mercado queremos satisfacer y cómo lo haremos.

Finalmente, la empresa deberá expresar los Valores a los cuales ajustará su accionar.

Por ejemplo,, honestidad, calidad, defensa del medio ambiente y a las normas legales.

RESUMIENDO, los pasos previos a la implementación de la estrategia, son,

Misión,     porqué existimos

Visión,     qué queremos ser

Valores,    fundamentos, en qué creemos

Estrategia, nuestro plan de juego

A partir de aquí, comenzaremos a aplicar el TMI, formalizando para ello,

El Mapa Estratégico

La Matriz Estratégica

Los Indicadores NO Financieros y su Medición

Las premisas del TMI señalan que,

Si no puedes medirlo no puedes controlarlo

Si no puedes controlar no puedes gestionar.

Si no puedes gestionar no puedes mejorar.

Mediante el Plan estratégico, dividido en cuatro perspectivas se desarrolla y se controla la estrategia seleccionada.

Estas cuatro perspectivas, que están fuera de nuestro objetivo principal, son las denominadas, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos y Perspectiva de la Capacitación y Aprendizaje.

Estas ligadas de modo tal que una mejora en la capacitación que traerá aparejada una mejora en los procesos, derivará en una mejora en la satisfacción del cliente, lo que producirá mayores ventas, fidelidad y aumento de clientes, lo que finalmente brindará mayores ingresos afectando favorablemente a la Perspectiva Financiera.



Del Plan Estratégico pasaremos a la Matriz Estratégica que consistirá en decidir cómo se pueden satisfacer los objetivos parciales que impulsaran el cumplimiento del Objetivo Básico o Central fijado.

Por ejemplo, si nos proponemos como Objetivo mejorar el rendimiento del capital intelectual, nos decidimos por el desarrollo de cursos especiales de capacitación, y sus consecuencias efectivas o no se medirán mediante el número de iniciativas presentadas por nuestro personal en el tiempo t /iniciativas presentadas en el tiempo t-1.

Con esta matriz mediante la cual podremos medir tantos objetivos parciales como deseemos, daremos introducción a los denominado Indicadores No Financieros sin los cuales no resulta posible analizar el resultado de la estrategia y al controlarla, decidir sobre su mantenimiento o cambio parcial o anulación total.

La aparición de estos Indicadores No Financieros resultan de una importancia capital y deben ser utilizados como complemento indispensable de los conocidos Indicadores Financieros tradicionales utilizados en los análisis de la Contabilidad Financiera .A tal punto que un autor sostiene que **“manejar la empresa con solo los Indicadores Financieros es un suicidio”**.

Aplicación de todos los conceptos vertidos para el análisis de las aplicaciones de estrategias diferenciadoras en las empresas Pymes, aún de estructuras menores que los fijados por las resoluciones 401/89, 208/93 y 52/94 dictadas por el Ministerio Nacional de Economía

Breve detalle de los trabajos elaborados por nuestros alumnos en el curso citado .

EMPRESA	ESTRATEGIA
Proyecto Derby	Prestación de un servicio no prestado en Mar del Plata: Un paseo marítimo con un pequeño crucero propio de la empresa.
Taller Mecánico	Confeccionar una ficha indicando los trabajos realizados en cada unidad, con copia entregada al cliente, que garantice seriedad y responsabilidad.
Masajes terapéuticos	Garantizar el cumplimiento de los horarios de atención acordados

Bar Tijuana	Dedicado a la atención de mayores de 30 años, con músicaailable adecuada a sus gustos particulares.
Delibery	Con el expreso compromiso de cumplir los horarios solicitados.
Club de niños” “Cumpleaños feliz”	Prestación de un servicio destinado a un mercado de baja capacidad adquisitiva. Dos películas, con entrega de un paquete de pochochos simulando una sala de cine real
Almuerce en Paz	Comedor con un “Pelotero”, con personal especializado para la atención de los pequeños-que comer tranquilos.

Durante el curso se recibieron 17 trabajos más cuya trascripción obviamos.

\*nótese que algunas de las propuestas. casos de los compromisos de horarios de atención y entregas, así como la confección de fichas particulares de cada automóvil reparado, significan un adicional a los costos mínimos que le otorgan la característica señalada en el desarrollo teórico, es decir, “ el de ser costos mínimos destinados a satisfacer la estrategia adoptada”.

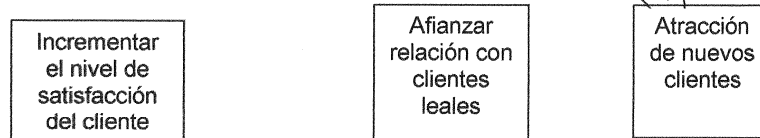
Mapa estratégico - Matriz estratégica-Indicadores (ejemplos)

# MAPA ESTRATEGICO

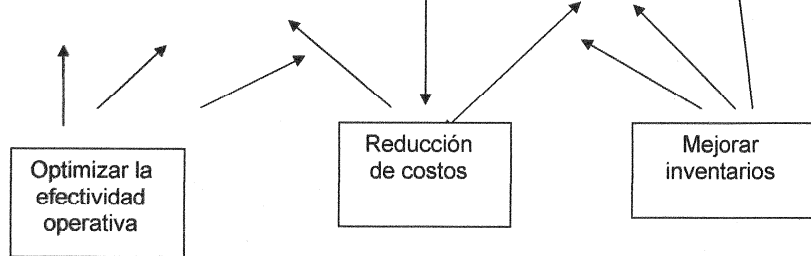
## Perspectiva Financiera



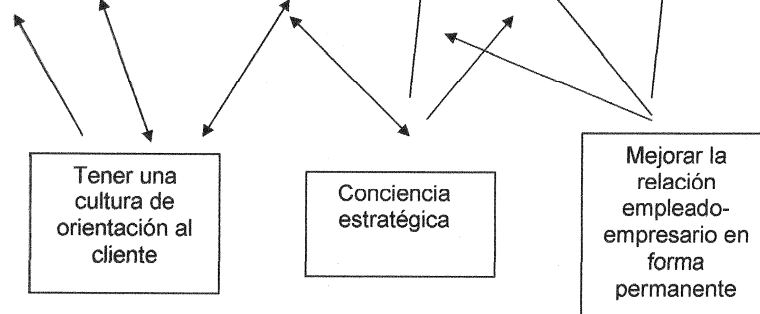
## Perspectiva del cliente



## Perspectiva de Procesos Internos



## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



## Matriz Estratégica

La Matriz Estratégica es mediante el cual, se pondrán de relieve los Objetivos concretos que se desean satisfacer expresados ya en el Mapa Estratégico, para alcanzar las formulaciones de los Indicadores, de modo de obtener con ellos las mediciones referidas a la marcha de la estrategia, sus desvíos, posibilidades de corrección o su definitivo abandono.

Objetivo	Queremos realmente conseguir	Como lo podemos conseguir	Como lo podemos medir
<p><b>Incrementar la rentabilidad</b></p> <p><b>Resultados Financieros a largo plazo</b></p>	<p>-Incrementar los ingresos por venta</p> <p>-Incrementar el consumo por cliente</p>	<p>-Desarrollando acciones tendientes a mejorar la eficiencia operativa</p> <p>-Brindar satisfacción al cliente a través de la calidad y el servicio de manera de lograr un alto grado de lealtad</p>	<p>-% de rentabilidad del mes con respecto al mes anterior</p> <p>-Rendimiento del patrimonio neto</p> <p>-Margen de utilidad</p> <p>-Margen bruto como porcentaje de las ventas del periodo t con respecto a t-1,</p> <p>-Ingreso de nuevos clientes/ ingresos totales, del periodo t con respecto a t-1,</p> <p>-Resultado neto</p>
<p><b>Incrementar el nivel de satisfacción del cliente</b></p>	<p>-Incrementar, obtener y retener el número de clientes</p> <p>-Incrementar el poder relativo en el mercado</p>	<p>-Premiando la lealtad al cliente con invitaciones sin cargo</p> <p>-Brindándole al cliente una excelente atención</p>	<p>-Clientes retenidos del mes/Clientes totales del mes</p> <p>-Grado de satisfacción del cliente</p> <p>- N° de Incorporación de nuevos clientes</p>

<p><b>-Mejorar relación empleado y empresario</b></p>	<p>-Empleados amables y serviciales</p> <p>-Mejor clima laboral</p> <p>-Mayor grado de compromiso de los empleados con respecto a la empresa</p>	<p>Crear un clima organizacional conveniente para lograr que las personas saquen de adentro de ellas sus capacidades y se motiven, de manera, de converger a los objetivos organizacionales</p>	<p>-Empleados retenidos/ Empleados totales</p> <p>-Índice de motivación de los empleados del periodo t con respecto a t-1</p> <p>-Rotación de empleados del mes con respecto al mes anterior</p> <p>-Porcentaje de ausentismo del tiempo t con respecto a t-1</p> <p>Otros...</p>
<p><b>-Conciencia Estratégica</b></p>	<p>-Tener una cultura de orientación al cliente</p> <p>-Excelencia operativa</p>	<p>-Alineación de los empleados con los objetivos de la organización</p> <p>-Coordinar las tareas de cada uno de ellos en forma integrada para llevar a cabo la estrategia planteada</p>	<p>-Clima organizacional</p> <p>-Clima laboral</p> <p>Otros....</p>

### Indicadores

Los indicadores deben ser entendidos como relaciones relevantes entre dos magnitudes, simples o agregadas, cuyo cociente resulta más significativo que cualquiera de ellas por separado. Constituyen así, una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y comparar la evolución de las empresas.

Un indicador es un valor que cuantifica el estado de situación de aquellos que queremos medir.

## **Creación de un Indicador**

### **Sección Ventas**

**Objetivo: mejorar rendimiento de vendedores domicilio.**

**Una venta por visita.**

**Plazo de cumplimiento 90 días**

**Situación de partida:**

**total de clientes que compran x 100 ./ total de clientes visitados**

**35./85) 100**

**eficiencia actual 41,18 %**

**2,43 visitas para cada venta.**

**Situación CRITICA-ROJO**

## BIBLIOGRAFIA

Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Gestion 2000,1966

Kaplan y Norton, Como aplicar el TMI, Gestión 2000,1966

Balbe A,Tablero de Control, Macchi, 2000

Rodriguez Valencia,Como aplicar la planeación estratégica a las pequeñas y medianas empresas, Thonsom, 2005

Porter J,La estrategia competitiva MGHill, 1996

Salgueiro A, Indicadores de medida de rendimiento, Diaz de Santos, 2001

Club Tablero de Comando, Internet.

Shank y otro, Gerencia Estrategica de Costos,Norma, 1995

Visconti R, Bottaro O y Muñoz R,Gestion y Costos en el siglo XXI,2004