



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

Universidad de la República Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo monográfico para la obtención de los títulos Cr. Público y Lic.
en Administración/Contador (Sector Privado)

“Mapas estratégicos en PYME familiares del sector Industria de la panificación en Montevideo”



Tamara Solange Dos Santos Jitar
Luis Andrés Porrini Marmo

Tutor: Elvira Domínguez

Montevideo, Uruguay
2010 - 2011

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRACION**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la
Monografía:

**Mapas estratégicos en PYME familiares del sector
Industria de la panificación en Montevideo**

Tutor:
Cra. Elvira Domínguez

Carrera:
Contador Público y Lic. En Administración (sector privado)

Cátedra:
Administración General

Puntaje.....

Tribunal:
Profesor.....
Profesor.....
Profesor.....

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS....

En primer lugar a Dios por tantas bendiciones, a mi familia, futuro esposo y amigos por el apoyo incondicional.

A la facultad por una educación de excelente nivel y a todos aquellos que nos brindaron su aporte y conocimientos, consejos y tiempo para que este trabajo saliera adelante.

Gracias, Tamara Dos Santos

Un agradecimiento a todos (familiares, amigos, compañeros) ya que he aprendido que todas las personas nos enseñan algo nuevo, y es necesarios tenerlos en la vida diaria.

En particular, quería agradecer “al Flaco” (mi madre), porque no sólo me trajo a este mundo, sino que me ha criado y enseñado de una forma que le agradezco infinitamente y esto es sin presiones, con mucho apoyo y amor.

Por último, agradecimiento a la institución de la Universidad de la República, y a sus profesores, que me permite tener un título, pero más que nada una formación que es un patrimonio imposible de robar.

Gracias... Andrés.

RESUMEN

El presente trabajo busca encontrar y desarrollar una herramienta de gestión para las PYME uruguayas. Si bien estas empresas cuentan con ventajas como flexibilidad y trato directo con el cliente, notamos que existe escasa planificación. A su vez dentro de este grupo de empresas una parte importante son familiares con ventajas como el compromiso de sus miembros y cultura de calidad, pero también presentan problemas de estrategia o conflictos emocionales.

El sector panadero artesanal en los últimos años se ha enfrentado a una creciente competencia de productos sustitutos y cambios en los hábitos de los consumidores, por lo que entendemos es vital que cada negocio planifique una estrategia a seguir.

Los Mapas estratégicos permiten plasmar la estrategia en forma gráfica y clara a fin de salvar las dificultades de las empresas objetivo, permitiendo elaborar el CMI para detallar de qué forma se llevará a cabo la estrategia, y medir el grado de cumplimiento de la misma.

DESCRIPTORES

PYME. Empresas familiares. Cuadro de mando integral. Mapas Estratégicos. Sector panadero. Industria de la panificación.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
DESCRIPTORES.....	4
TABLA DE CONTENIDOS.....	5
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE GRÁFICAS	8
INDICE DE FIGURAS.....	8
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	12
ESTADO DEL CONOCIMIENTO- MARCO TEÓRICO	14
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)	14
Definiciones	14
Características de las PYME.....	21
Las PYME en Uruguay	27
EMPRESAS FAMILIARES	42
Definiciones de empresa familiar.....	42
Características	43
Características positivas y negativas:	53
MAPAS ESTRATÉGICOS	63
Definición:.....	63
Principios en los que se basan los Mapas Estratégicos	69
Perspectivas.....	71
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	92
Definición.....	92
¿Cómo se construye el CMI?	97

Indicadores	98
Gestión de calidad total	103
¿Por qué no funciona el CMI?	103
¿Es efectivo El CMI para las PYME?	104
SITUACIÓN DEL SECTOR PANIFICADOR EN EL URUGUAY	106
Datos publicados en diferentes medios.	106
Información obtenida mediante entrevista al Gerente del CIPU.	111
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	116
ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS	121
CONCLUSIONES	131
MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN	134
BIBLOGRAFÍA	138
ANEXO	142
ANEXO 1 - DECRETO 504/07 DEL 20 DE DICIEMBRE DEL 2007	142
ANEXO 2 - REALIDAD DEL SECTOR PANADERO (entrevista)	145
ANEXO 3 - MUESTRA SELECCIONA:	156
ANEXO 4 – DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MUESTRA	158
ANEXO 5 - CARTA DE PETICIÓN DE LLENADO DE ENCUESTA.	159
ANEXO 6 - CUESTIONARIO REALIZADO	160
ANEXO 7 – RESULTADOS OBTENIDOS	167

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Criterio de clasificación de empresas en Europa.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2 Criterio de clasificación de empresas en EEUU.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3 Criterio de clasificación de empresas en MERCOSUR.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4 Clasificación de empresas en MERCOSUR del sector INDUSTRIAL.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5 Clasificación de empresas en MERCOSUR del sector COMERCIO Y SERVICIOS.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6 Criterio de clasificación de empresas en URUGUAY.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 7 Comparativa de clasificación de empresas s/PERSONAL OCUPADO.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 8 Porcentaje de empresas en Uruguay s/tamaño.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9 Porcentaje de personal ocupado según tamaño.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 10 Distribución de PYME según zona geográfica.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 11 Variable Vivienda como local de PYME.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 12 Momento de formalización de PYME.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 13 Número de inicios – Monotributos y literal E).....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 14 Estimación de la evasión en el IVA 2000-2008.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 15 Empresas exportador por tamaño.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 16 Principales fuentes de financiamiento en PYME.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 17 Evolución de resultado económico s/tamaño.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 18 Fuente de mano de obra en PYME.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 19 Empresas que aplican acciones en conjunto según tamaño.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 20 Nivel educativo de empresarios.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 21 Capacitación en PYME.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 22 Motivos por los cuales las PYME no capacitan.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 23 Áreas en la que si asisten las PYME.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 24 Principales dificultades en PYME.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 25 Características de empresas dominadas por criterios familiares o empresariales.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 26 Magnitud del sector en el Uruguay.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 27 Cantidad de empresas del sector, según tamaño.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 28 Salarios laudados en 2010 por 44 hs. semanales.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 29 Salarios laudados en 2010 por 48 hs. semanales.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 30 Comparativa panadería artesanal-grandes superficies.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 31 Análisis FODA.....</i>	<i>135</i>

INDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 2 Porcentaje de personal ocupado</i>	28
<i>Gráfica 1 Porcentaje de empresas en Uruguay s/tamaño</i>	28
<i>Gráfica 3 Distribución de los ocupados por antigüedad, según tamaño</i>	29
<i>Gráfica 4 Número de inicios – Monotributos y literal E)</i>	33
<i>Gráfica 5 Estimación de la evasión del IVA 2000-2008</i>	34
<i>Gráfica 6 Problemas a resolver en panaderías</i>	123
<i>Gráfica 7 Evolución de rentabilidad en panaderías</i>	124
<i>Gráfica 8 Información que el sector está dispuesto a llevar</i>	129

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Sistemas superpuestos Familia-Empresa</i>	49
<i>Figura 2 Conflictos en RRHH empresas familiares</i>	49
<i>Figura 3 Modelo de la empresa y su entorno</i>	65
<i>Figura 4 Ejemplo de relaciones Causa-Efecto</i>	68
<i>Figura 5 Proceso de creación de valor</i>	69
<i>Figura 6 Análisis FODA</i>	70
<i>Figura 7 Definición de Rentabilidad</i>	71
<i>Figura 8 Perspectiva financiera</i>	72
<i>Figura 9 Maximización del valor de los clientes</i>	74
<i>Figura 10 Perspectiva del Cliente</i>	75
<i>Figura 11 Objetivos según propuesta de valor</i>	78
<i>Figura 12 Cadena de Valor</i>	79
<i>Figura 13 Clientes según rentabilidad</i>	83
<i>Figura 14 Curva Ballena de rentabilidad acumulada</i>	84
<i>Figura 15 Perspectiva de procesos internos</i>	87
<i>Figura 16 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo</i>	89
<i>Figura 17 Ejemplo de Mapa Estratégico</i>	90
<i>Figura 18 Prestaciones del Cuadro de Mando Integral</i>	94
<i>Figura 19 Perspectivas del CMI</i>	96
<i>Figura 20 Modelo de CMI</i>	97
<i>Figura 21 Diagramación de la muestra</i>	117
<i>Figura 22 Ejemplo de establecimiento de objetivos</i>	136
<i>Figura 23 Cuadro de Mando Integral “Tipo”</i>	138

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivos Generales

A lo largo de la carrera estudiamos una gran cantidad de conceptos los cuales no hemos tenido la oportunidad de verificar su validez empírica. A través del presente trabajo monográfico, podemos constatar cómo en la vida real estos conceptos y herramientas pueden generar beneficios genuinos.

El principal objetivo del trabajo es encontrar y desarrollar una herramienta administrativa, la cual permita a las empresas uruguayas y más específicamente a las PYME familiares montevideanas, ejercer un mejor control y gestión empresarial.

De la vastedad de herramientas estudiadas, y tomando en cuenta la población objetivo, nos inclinamos por los mapas estratégicos. Para llegar a esta conclusión nos basamos en las limitaciones de las empresas familiares estudiadas en el curso de Administración General (2010), y observamos que los mapas estratégicos puede ser una herramienta útil para subsanar si bien no todas, una buena proporción de las mismas.

Los mapas estratégicos permiten en primer lugar visualizar la estrategia, una vez que la estrategia empresarial está comprendida, facilitará una mejor planificación estratégica. Debido a que en la planificación estratégica, según lo visto en el curso de Dirección de Empresas (2010), se deben cumplir los siguientes etapas: metas y misión, objetivos y estrategia, selección de factores críticos, análisis de brechas, opciones y toma de decisiones, implantación de la estrategia, medición y control del avance, la consideramos pilar básico para la gestión.

Esta herramienta no sólo permiten visualizar la estrategia, sino que permite plasmarla gráficamente, y de esta manera poder compartirla al resto de la organización, logrando alinear los recursos para el logro de la misma.

Los mapas estratégicos, son fundamentales para realizar el Cuadro de Mando Integral, herramienta que facilita la visualización de cómo se llevará a cabo la estrategia, y el control de los desvíos de la misma

Objetivos Específicos:

- Describir las características, ventajas y limitaciones de las PYME y empresas familiares Montevideanas.
- Presentar los rasgos más relevantes de las herramientas administrativas “Mapas Estratégicos” y “Cuadro de Mando Integral”.
- Realizar un análisis del sector objetivo del trabajo monográfico: Industria Panadera.
- Vincular los puntos anteriores, de forma tal que en la práctica las herramientas administrativas seleccionadas tengan una real utilidad e impacto en las empresas objetivo.
- Crear un manual que oriente a los empresarios a fomentar e implementar el uso de Mapas Estratégicos en sus empresas.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a la necesidad de comenzar una investigación, creímos conveniente indagar en algo que brinde utilidad no sólo para nuestra formación, sino para terceras personas.

Las PYME y más específicamente las empresas familiares sufren además de los problemas y conflictos de las empresas normales, un conjunto de problemas específicos por involucrar a la familia dentro de la empresa. Este tipo de empresas tienen un peso muy importante dentro de la economía del país ya que son un gran número, y contribuyen en un porcentaje elevado al PBI uruguayo.

Debido a lo anterior y buscando alguna herramienta administrativa que pueda colaborar en la gestión de las empresas uruguayas hemos detectado que aplicar mapas estratégicos dentro de las PYME familiares puede solucionar varios de los conflictos que se generan internamente, a la vez que colaboraría en gran medida en la gestión de las mismas.

Creemos que este trabajo puede ser de suma utilidad ya que se percibe que en la realidad Uruguay las PYME no tienen una gestión “científica”, sino que por lo contrario la gestión se basa en intuición y resolver problemas e inconvenientes que ya se suscitaron. Esto disminuye las probabilidades de las empresas de sobrevivir en el largo plazo, al igual que crecer de forma constante debido a que no hay una planificación estratégica hacia el futuro.

Nuestro aporte sería adaptar la herramienta “Mapas Estratégicos” a las PYME familiares Montevideanas, e investigando los problemas que se generarían al aplicarla, poder crear un manual que permita una eficaz implantación de la misma.

Los destinatarios principales de dicho manual serían los encargados de las empresas, que para nuestra investigación, serían en general los jefes de familia. Amén de que está enfocado hacia los principales administradores de las empresas creemos que sería de gran utilidad su lectura por parte de todos los integrantes de las empresas como forma de familiarizarse con la herramienta. Asimismo el enfoque será la industria de la panificación, pero dentro de lo posible, se buscará extender el espectro de utilización de la investigación, a otras ramas industriales.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Siguiendo los pasos del Protocolo de Contandriópoulos, analizado en el curso de Metodología de la Investigación (2009):

A. Comenzamos por definir del problema a investigar:

Dado que en Uruguay la mayoría de las empresas son PYME, y dentro de las mismas Familiares, como futuros egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, sentimos la necesidad de profundizar en herramientas para su Gestión.

B. Para ello Definimos el objetivo:

“Encontrar y desarrollar una herramienta administrativa, la cual permita a las empresas uruguayas y más específicamente a las PYME familiares montevidéanas, ejercer un mejor control y gestión empresarial”

C. Procedimos a realizar un análisis del Estado del conocimiento:

Constatamos que los estudios monográficos realizados respecto a las PYME familiares no se han focalizado en herramientas estratégicas. Creemos que estas herramientas son vitales para que las empresas objetivo crezcan, y sobrevivan a los continuos desafíos.

Los trabajos monográficos anteriores, de mapas estratégicos, han sido enfocados en empresas de gran porte. Por lo tanto creemos que nuestro estudio será de utilidad, dada la carencia de investigaciones al respecto, y la relevancia de las PYME familiares dentro de la economía nacional.

D. Pasamos al Diseño de la investigación:

Según las categorías de Claude Bernard, citadas en Metodología de la Investigación (2009 p.18), realizaremos una Investigación sintética del caso, es decir, trabajar sobre una unidad de análisis y realizar la observación desde su interior para extraer información y analizarla.

Los pasos a seguir basados en Harvard Business School (2009) entonces son:

- Identificar el caso de estudio: Comenzamos por el estudio de las características de las empresas uruguayas, focalizándonos en las PYME y Empresas Familiares. Luego realizamos el estudio de distintas herramientas de Gestión profundizando en Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral, así como la aplicación de los mismos.

- Investigación de antecedentes: Analizamos los trabajos monográficos realizados sobre estos temas.
- Recolectar información de los individuos que participan (encuestas, entrevistas, visitas, nos enfocaremos en aspectos centrales de las empresas)
- Análisis de los datos.
- Elaboración del reporte.

E. Planificación operativa de la investigación:

- Selección de la población estudio: para ello acotamos la investigación a un universo restringido: "Empresas PYME Familiares montevidéanas, del Sector industrial Panificador".
- Selección de la Muestra: existe un padrón en el Centro de Industriales Panaderos del Uruguay muy representativo del sector (70%) en la Clínica de la Empresa¹, el mismo ha sido desagregado en Familiar y no Familiar, del cual extraeremos una muestra aleatoria para nuestro trabajo.
- Definición de variables y recolección de datos: realizaremos un cuestionario cerrado y algunas preguntas abiertas para enriquecer el trabajo, con el fin de obtener información para nuestro análisis.
- Análisis de los datos.
- Preparación y descripción del material bruto.
- Reducción de los datos.

F. Formulación de conclusiones y recomendaciones

G. Manual de Aplicación

¹ Programa del BID ejecutado por las Cámara Nacional de la Alimentación:
<http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy>

ESTADO DEL CONOCIMIENTO- MARCO TEÓRICO

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)

Definiciones

A la hora de trabajar con las PYME es preciso definir cuáles empresas entran dentro de esta categoría. Hemos constatado que no existe una universalidad de criterios, y confirmando esta afirmación, un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa.

Aunque con el proceso de integración y la globalización, las distintas instituciones internacionales busquen lograr una definición de PYME universal, es una realidad que las PYME guardan más que cualquier otro tipo de entidad los aspectos idiosincrásicos locales y regionales. (Arrigoni, Baldi y Cobas. 2008)

Un criterio para definir las PYME es el funcional. Paul Reznik (1992) define a un negocio como pequeño cuando el director-propietario controla personalmente el conjunto de la empresa y su tamaño impone una estructura de dirección sustancialmente descentralizada.

Otros criterios utilizados para la definición de PYME, son en base indicadores cuantitativos y cualitativos, en caso de utilizarlos se debe definir los valores para los cuales se consideraría una PYME. Esto agrega complejidad a la definición ya que no existe una única escala de valores para los diferentes países, al igual que también pueden variar las escalas dentro de un mismo país.

Criterios cuantitativos:

De la evaluación bibliográfica el criterio más utilizado es el cuantitativo, como por ejemplo: la cifra de ventas, el número de empleados, importe de activos, capital invertido, tecnología incorporada, volumen de producción, participación del mercado, entre los más destacados. Cabe recordar que los límites dimensionales,

tanto superiores como inferiores, variarían sensiblemente según el contexto económico o el tamaño del país.

Nos concentraremos en los indicadores cuantitativos más utilizados:

- *Personal Ocupado*

Este criterio ofrece las ventajas de ser más sencillo, en términos relativos, ya que la obtención de datos no presenta dificultades y al mismo tiempo no le afectan variables como precios, costos, cotizaciones, ni tasas por lo que es fácilmente comparable en el tiempo.

A pesar de estas ventajas de "simplicidad " la definición de establecimientos PYME basada exclusivamente en el número de personas ocupado es cada vez más débil para captar y diferenciar los distintos tipos de organizaciones económicas. Según Yoguel Gatto (1989) estas dificultades se hacen aun más evidentes cuando se incluyen consideraciones tecnológicas. Como bien indica este autor no todas las industrias necesitan igual proporción de mano de obra para producir. Con la tecnificación de algunos sectores la dificultad para definir la dimensión de una organización se profundiza, ya que no es lo mismo la dimensión de una empresa muy tecnificada que otra organización con igual personal ocupado pero que su operativa requiera un trabajo más artesanal. Podrían ponerse como ejemplo, una panadería artesanal, a un laboratorio químico el cual tiene mayor inversión en investigación, capital y facturación.

- *Facturación o Ventas*

La facturación o ventas es un criterio de origen contable que refleja económicamente el movimiento operacional de la empresa. La confiabilidad de este criterio para que la clasificación sea uniforme a lo largo del tiempo, resultará de las normas contables e impositivas, al igual que de las fluctuaciones en los precios.

- *Valor de los Activos*

El valor de los activos de la entidad tiene por objetivo visualizar mejor el dimensionamiento físico de ésta y es utilizado principalmente para la finalidad de asistencia financiera. En algunos casos se distingue el activo productivo.

En un sentido similar se utilizan otros criterios como el valor del patrimonio neto, el valor del pasivo de las entidades y el valor del capital social.

Criterios cualitativos:

Así cómo se puede definir una PYME utilizando criterios cuantitativos, también podemos utilizar otros criterios cualitativos, los cuales son más difíciles de definir y medir.

Los indicadores cualitativos pueden incluir aspectos como: la cultura empresarial, grado de formalización y estructura de gestión, forma de inserción en el sistema económico, diversificación de su cartera de negocios, acceso al financiamiento (en las PYME es característico que las deudas sean garantizadas por sus propietarios), estrategia no formalizada, sistema de información poco organizado.

Al igual que con las PYME, es difícil diferenciar universalmente entre una pequeña y una mediana empresa, la aparición de mayor diferenciación en las funciones, como el surgimiento de personal profesional en puestos de responsabilidad y la delegación de autoridad son indicadores del paso de una pequeña a mediana empresa.

Criterios aplicados en el mundo:

➤ **UNIÓN EUROPEA**

Según la Recomendación de la Comisión Europea de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003, basándose en la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el Consejo Europeo de Santa María da Feira en junio de 2000, con entrada en vigor el 1 de enero de 2005, es la unidad económica con personalidad jurídica o física que reúna los siguientes requisitos:

Tabla 1 Criterio de clasificación de empresas en Europa

Tipo de empresa	Empleados	Facturación (Millones de €)	Total de Balance (Millones de €)
Microempresa	< 10	≤ 2	≤ 2
Pequeña empresa	< 50	≤ 10	≤ 10
Mediana empresa	< 250	≤ 50	≤ 43

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos41/ambito-PYME/ambito-PYME2.shtml>
http://es.wikipedia.org/wiki/Pequeña_y_mediana_empresa#Peque.C3.B1as_y_medianas_empresas_por_regi.C3.B3n

➤ **ESTADOS UNIDOS**

El organismo gubernamental de Estados Unidos “Small Business Administration” ha establecido criterios para proporcionar financiamiento a largo plazo a las pequeñas empresas, los cuales varían según se trate de empresas manufactureras o no.

Para las empresas manufactureras se utiliza el criterio de cantidad de empleados. Estos pueden variar entre 1 y 1500 personas, de acuerdo al ramo específico como ser:

- Fábrica de pastas: son pequeñas cuando ocupan hasta 250 personas.
- Fábricas de ropa para caballeros y niños: el límite se establece en 500 empleados.
- Fábricas de aeronaves: el límite se fija en 1500 empleados.

Para empresas comerciales mayoristas y minoristas se utiliza el criterio de volumen de ventas, el cual a su vez varía según el tipo de actividad, como surge del siguiente cuadro:

Tabla 2 Criterio de clasificación de empresas en EEUU

Tipo de empresas	Rubro	Venta anuales
Minoristas	Tiendas de ramos generales	U\$S 7:500.000
	Agencias automotrices	U\$S 6:500.000
	Tiendas de radio y televisión	U\$S 2:500.000
Mayoristas	Pinturas y Barnices	U\$S 22:000.000
	Artículos Deportivos	U\$S 14:500.000

Fuente: Administración General Tomo 3

➤ **MERCOSUR**

En un principio La Comisión de Pequeñas y Medianas Empresas del Sub-Grupo de Trabajo Nro. 7 en 1992 adoptó un modelo en el cual se determina la categorización de las PYME que regirá para el Mercosur. El grupo de trabajo del bloque desarrolló un criterio general el cual define una categorización para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Esta categorización depende de un coeficiente de tamaño.

Tabla 3 Criterio de clasificación de empresas en MERCOSUR

Tipo de empresa	<i>Pref</i>	<i>Vref</i> (U\$S)	<i>Coef. de tamaño</i>
Microempresa	hasta 20	hasta 400.000	hasta 0,52
Pequeña Empresa	hasta 100	hasta 2.000.000	hasta 2,58
Mediana Empresa	hasta 300	hasta 10.000.000	hasta 10

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Pequeña_y_mediana_empresa#Peque.C3.B1as_y_medianas_empresas_por_regi.C3.B3n

El Coeficiente de tamaño depende de la siguiente fórmula:

$$Coef = 5 \left(\frac{P}{P_{ref}} \frac{V}{V_{ref}} \right)$$

Dónde:

- P cantidad de empleados de la empresa.
- P_{ref} cantidad de empleados de referencia.
- V ventas de la empresa en dólares estadounidenses.
- V_{ref} ventas de referencia en dólares estadounidenses.

Por resolución 58/98 aprobada por C.M.C. de diciembre de 1998 se establecen límites diferentes según se trate del Sector Manufacturero o del Sector Comercio y Servicio:

Tabla 4 Clasificación de empresas en MERCOSUR del sector INDUSTRIAL.

Tipo de empresa	Personal Ocupado	Ventas Anuales
Micro empresas	1 a 20 personas	U\$S 400.000
Pequeñas empresas	21 a 100 personas	U\$S 3:500.000
Medianas empresas	101 a 300 personas	U\$S 10:000.000

Fuente: <http://www.rau.edu.uy/mercosur/faq/pre24.merco.htm>
Administración General Tomo 3

Tabla 5 Clasificación de empresas en MERCOSUR del sector COMERCIO Y SERVICIOS

Tipo de empresa	Personal Ocupado	Ventas Anuales
Micro empresas	1 a 5 personas	U\$S 200.000
Pequeñas empresas	6 a 30 personas	U\$S 1:500.000
Medianas empresas	13 a 80 personas	U\$S 7:000.000

Fuente: <http://www.rau.edu.uy/mercosur/faq/pre24.merco.htm>
Administración General Tomo 3

A pesar de estos criterios, cada país utiliza su propia escala para clasificar a las empresas según su tamaño, dependiendo de la escala productiva de las empresas de cada país.

➤ **CRITERIOS APLICADOS EN URUGUAY**

A pesar del criterio establecido en bloque para el MERCOSUR, en nuestro país existe una tipología establecida por el decreto 504/07 de la ley 16.201, respecto de la categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Esta tipología no hace distinción por rama de actividad por lo cual es aplicada tanto en actividades manufactureras, comerciales o de servicio, combinando los siguientes índices:

Tabla 6 Criterio de clasificación de empresas en URUGUAY

Tipo de empresa	Personal Ocupado(*)	Ventas Anuales(**)
Micro empresas	1 a 4 personas	2.000.000 de UI
Pequeñas empresas	5 a 19 personas	10.000.000 de UI
Medianas empresas	20 a 99 personas	75.000.000 de UI

Fuente: <http://www.miem.gub.uy/portal/hgxpp001?5,4,24,O,S,0,ON;36;3;D;4546;6;MNU;E;1;2;MNU>

(*)Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

(**)Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones.

➤ **COMPARATIVA DE ESCALAS URUGUAYAS CON EL MUNDO**

Para realizar una comparativa más sencilla se resumen diferentes escalas (de la región y el mundo) en los siguientes cuadros:

Tabla 7 Comparativa de clasificación de empresas s/PERSONAL OCUPADO

Empresa	Uruguay	Brasil	Chile	Venezuela	Mercosur	C.E.
Micro	1 a 4	1 a 9	1 a 9	1 a 5	1 a 5	1 a 9
Pequeña	5 a 19	10 a 49	10 a 49	5 a 20	6 a 30	10 a 49
Mediana	20 a 99	50 a 99	50 a 199	21 a 100	31 a 80	50 a 249

Fuente: La ya referenciada y Arrigoni et al. 2008.

➤ **CRITERIO APLICADO EN NUESTRO TRABAJO**

En nuestro estudio utilizaremos el criterio definido por el decreto 504/07 de la ley 16.201. Debido a que algunas de las empresas objetivo no conocen el monto exacto de sus ventas netas anuales en UI, nos basaremos principalmente en el personal ocupado, considerando en los casos que sean posibles las ventas.

Si bien en la definición de PYME basado en un criterio cuantitativo, y más específicamente en el personal ocupado mencionamos que cada vez es más débil este criterio debido a la tecnificación, no creemos que afecte a nuestro estudio ya que nuestra población objetivo se encuentra dentro del mismo sector.

Antes de realizar el trabajo de campo, pudimos detectar que la gran mayoría de las empresas del sector objetivo son pequeñas. Si bien el título de nuestro trabajo son las PYME, creemos conveniente enfocarnos más que nada en las pequeñas empresas, tanto por su peso dentro del sector panadero, así también porque hay diferencias en la gestión de empresas micro y medianas.

Características de las PYME

Las PYME, por ser empresas de menor tamaño, tienen ciertas características comunes que son de gran relevancia a la hora de gestionarlas.

En términos generales éstas presentan un uso intensivo de la mano de obra, y flexibilidad ante cambios del mercado, siendo capaces de enfocar con mayor velocidad sus habilidades y materiales en pro de una estrategia. A su vez, son agentes económicos que en su conjunto representan un sector importante en muchas economías latinoamericanas, pero que si se las considera en forma individual no son trascendentes como unidades económicas, ya que no controlan variables económicas contextuales ni influyen significativamente sobre ellas.

Debido a que nuestra intención en este trabajo monográfico es brindar un aporte en la gestión de las PYME familiares, enumeraremos las características positivas de las PYME a ser realizadas, al igual que aquellas negativas para intentar solucionar inconvenientes que puedan traer aparejadas.

A efectos de que sea más claro para el lector, ya que en muchos puntos se utilizan conceptos de diferentes autores (los cuales en algunos casos se repiten en las diferentes características), la siguiente caracterización de PYME se hizo en base a la sistematización de los siguientes autores referenciados en la bibliografía:

- Castro, Moraes y Pereira.
- Buxedas, Sanromán, Erre y Stolovich.
- Cátedra Administración General.
- Michael Porter.

Características Negativas de las PYME:

- **Escasa especialización y capacitación en la gestión.**

La concentración de tareas en el propietario, refleja la carencia de especialización, dejando el cumplimiento de la mayoría de las actividades bajo la única supervisión del dueño. Considerando que este se inclina generalmente al desarrollo de actividades de su interés, generalmente prevalecen las funciones técnicas, al igual que prestará más atención en aquellas actividades en las que posee mayores habilidades y le generen mayor satisfacción. De esta forma muchas veces no se cuenta con ideas claras de planificación, trabajo en equipo, etc. En tanto, creemos conveniente destacar lo expuesto por (Castro et al., 2002, p33) cuando citan (INE 1993) y describen que según dicha encuesta a Pequeñas empresas “se perciben

importantes diferencias en los resultados económicos en función de la capacitación recibida por los empresarios, a mayor capacitación, las empresas logran mejores resultados.”

La necesidad de cubrir todas las funciones y detalles de la gestión empresarial, se traduce en una alta dedicación del empresario, que determinan limitaciones para abordar otras tareas importantes para su gestión, como puede ser capacitarse, informarse o asesorarse en temas técnicos. De acuerdo a los resultados obtenidos por Equipos Consultores

Esta característica resalta el papel del empresario en el desempeño de este tipo de empresas, debido a que al asumir varias funciones trascendentes, centraliza las decisiones que determinan el éxito o fracaso empresarial.

- **Escasa capacitación del personal.**

Si bien es fundamental contar con personal calificado y en constante capacitación, en las PYME se observa poca inversión en este último punto. Las razones de ello son diversas, entre las que se encuentran como más destacadas, el costo que implica capacitar, falta de consciencia de su relevancia, complejidad en medir los resultados de esta “inversión”, alta rotación del personal que no motiva al propietario en invertir en personas, las cuales una vez capacitadas y con experiencia recurrirán a la búsqueda de mejores oportunidades

- **Información no sistematizada.**

(Castro et al. 2002, p20) cita a (Buxedas et al. 1995) “la información sugiere que la disponibilidad de apoyo a la gestión mejoran a medida que aumenta el tamaño y los resultados de la empresa”. Con esta frase se hace alusión a que en pequeñas empresas existen registros básicos de información, y dichos registros se rigen por normas impositivas. Debido a que las empresas no cuentan con información sistematizada y que la poca información obtenida es con fines fiscales, se dificulta en gran forma tomar decisiones gerenciales en base a la información disponible.

- **Bajo nivel de inversión.**

El bajo nivel de inversiones se debe básicamente a dos factores críticos. Una es la razón de tipo personal de los pequeños empresarios, los cuales tienen baja propensión al cambio y preferencia por la aversión al riesgo. Por otro lado surge que una de las fuentes de financiamiento fundamentales para las PYME debería ser el financiamiento externo, debido a que sus bajos ingresos no les permiten generar ahorro suficiente para invertir grandes sumas en activos fijos. Por lo cual muchas veces la inversión depende de las facilidades en el acceso al crédito por parte terceros, siendo así la principal fuente de financiamiento los proveedores ya que no requieren exigentes formalidades ni garantías extraordinarias. Las exigencias bancocentralistas y de las instituciones financieras generan mayor complejidad en el acceso al crédito, ya

que es necesaria cierta información y garantías que en general la empresa no cuenta, y en caso de obtener el crédito por esta vía, se otorgan préstamos por montos limitados al igual que condiciones menos beneficiosas que empresas de gran porte.

- **Economía de escala casi inexistente.**

Estamos frente a una economía de escala cuando se logra reducir los costos medios de producción mediante el incremento de la cantidad de unidades producidas. Debido al bajo nivel de ventas de las PYME, no se logra acceder al nivel suficiente de ventas como para reducir los costos a través de este concepto. Las razones del mayor costo comparativo a empresas más grandes se deben a que no hay especialización en las tareas, por ende una escasa o casi nula producción en serie que permita aumentar la eficiencia en el trabajo de las personas, otra razón es la baja capacidad de negociación frente a proveedores y clientes, al igual que la baja inversión en activos físicos no les permite actualizar su tecnología utilizando maquinaria más antigua y menos eficiente. Debido a esta característica se deduce que es muy difícil para las pequeñas empresas utilizar una estrategia de liderazgo en costos², la cual implica competir contra empresas de mayor dimensión mediante un bajo precio.

- **Posible complejidad en compras.**

El abastecimiento de una empresa puede dividirse geográficamente según compras en el mercado interno o importación.

Desde el punto de vista de la importación las PYME tienen una clara desventaja frente a empresas de mayor tamaño, inclusive los pequeños volúmenes de pedido pueden no justificar emprender operaciones de importación. El volumen de pedido puede no alcanzar la cuota mínima de venta del proveedor, al igual que puede no justificar la inversión en relaciones con el exterior, transportistas, seguros, conocimientos de mecanismos de comercio internacional, relaciones con corredores, bancos, despachantes de aduana, etc.

Desde el punto de vista de las compras en plaza, puede distinguirse que las grandes empresas obtienen ventajas en precio, plazos y entrega, a la hora de concretar negocios con los proveedores debido a su gran volumen de compra. Esto se ve reflejado en lo que Michel Porter denomina las 5 fuerzas competitivas³, en donde indica que dependiendo -entre otros factores- del tamaño del proveedor o cliente, se

² Michael Porter 1980. Existen tres estrategias genéricas para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir respecto a los competidores: liderazgo general en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación de mercado.

³ Michael Porter (1980). El autor identifica 5 fuerzas que afectan la potencial rentabilidad de un sector o industria: Competidores del sector (ya existente), potenciales competidores, productos sustitutos al comercializado, poder de negociación de proveedores y clientes.

estará en diferente posición para negociar, obteniendo mayores beneficios en cuánto más grande sea la organización.

- **Escasa planificación a largo plazo.**

¿Existen Objetivos, metas? ¿Hay una misión, visión de la empresa de cara al futuro? ¿Estos conceptos son chequeados periódicamente?

Seguramente la mayoría de estas respuestas son negativas, al igual que no existe una clara planificación a largo plazo. La principal razón de ello radica en que el empresario se encuentra obligado a resolver problemas inmediatos de gestión, dejando en un segundo plano la planificación a largo plazo.

Debido a la concentración de tareas en el propietario, éste no cuenta con tiempo suficiente para las tareas en “segundo plano”, descartando la posibilidad de invertir energías en el futuro lejano. Por esto la óptica directriz suele ser de corto plazo, de base intuitiva, basada fundamentalmente en la experiencia y centrada en los aspectos del trabajo del día a día, esenciales para la supervivencia de la empresa.

La actividad del empresario puede comprarse con un corredor de fórmula 1, el cual se encuentra concentrado en la carrera, en la siguiente curva, en que el contrincante no lo pase y al mismo tiempo enfocado en sobrepasar el contrincante de adelante. El piloto no puede concentrarse en la vertiginosa carrera y al mismo tiempo controlar todas las variables del auto (presión, temperatura, combustible, etc.) o si va a llover y mojarse la pista, si hay un accidente más adelante, etc., por lo cual al igual que en las carreras de Formula 1 creemos que se debe tener un equipo en “boxes” que monitoree aquello que el piloto no puede enfocarse ya que está prestando su atención a lo más inmediato.

- **Inexistencia de un plan de negocios que justifique su creación.**

(Castro et al. 2002, p20) cita a Steven Rogers-Profesor de la J.L. Kellogg Graduate School Management de la Northwestern University- dedicado al estudio del compartimiento de los Emprendedores, quién afirma que “las personas quieren iniciar una actividad independiente porque tienen un producto o una idea en la que confían, y están dispuestas a aceptar el desafío de llevarla a la práctica”. Si bien esto es el punto de partida, no es suficiente para que el emprendimiento sea exitoso, ya que es necesario que dicha idea se plasme en un papel y tenga un fundamento objetivo de cómo y cuándo va a sustentarse el proyecto. De esta forma en la mayoría de los casos se carece de un plan de negocio en el surgimiento de una PYME.

Características Positivas de las PYME:

- **Concentración de la gestión en el propietario.**

La gestión administrativa de estas empresas, se caracteriza básicamente por una participación casi exclusiva del patrón en todas las actividades tanto de gestión como productivas. Esto se debe a que en estructuras pequeñas no se requieren mecanismos formales de control, todos los aspectos de la gestión pueden concentrarse en su propietario.

- **Estructura organizativa poco formalizada.**

Una organización se estructura formalmente a través de la definición de roles de sus integrantes. El proceso de subdivisión lleva implícito el concepto de división de trabajo, al aumentar el número de personas trabajando en una empresa u organización, surge la conveniencia de reducir la variedad de problemas de los que una persona debe ocuparse. En las pequeñas empresas no existe la necesidad de explicitar las funciones, ya que la cantidad de personal no hace necesaria tal definición, utilizándose mecanismos menos formales de asignación del trabajo. La falta de especialización en el personal, es uno de los resultados de esta característica teniendo como contra menor eficiencia en la realización de las tareas.

A medida que las empresas aumentan su tamaño, es necesaria mayor división de las tareas, entrando con más énfasis los conceptos de Federik Taylor de “lograr el hombre idóneo para cada función y proporcionarle el equipo adecuado”. Así mismo al dividirse las tareas es necesario agruparlas en diferentes grupos, creando las subdivisiones de una estructura más formalizada.

Si bien creemos cierto que las personas se vuelven más eficientes cuándo se les reducen los problemas, y se especializan en la tarea, también consideramos que esta característica es positiva ya que las empresas se encuentran en un entorno en constante cambio, y es esencial que sean flexibles, y adaptables al mismo. Esta baja estructuración organizacional no garantiza, pero si facilita la flexibilidad y la adaptabilidad necesaria.

- **Trato directo - flujo de información informal.**

Debido al bajo número de empleados, las PYME, se caracterizan por tener un trato directo entre empleados y patrones. Este contacto permite un flujo continuo de información informal dentro de la organización y habilita a los patrones a tomar decisiones con mayor velocidad ya que la información informal se obtiene con mayor velocidad que la formal. Este trato directo entre los integrantes de la organización,

genera un clima familiar o de amistad muchas veces dificultando las existencias de líneas jerárquicas.

Otro vínculo directo que se genera en las pequeñas empresas es la relación cliente-propietario, esto se ve en el beneficio que el propietario puede captar claramente lo que el cliente espera, diferenciando el producto frente a otras empresas que producen mayor volumen obteniendo beneficios de costos a través de economías de escala.

- **Flexibilidad.**

Como se indica en el tomo 3 de Administración General (2009) “La flexibilidad es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión a los cambios que se producen en su entorno”

Al analizar los puntos anteriores puede desprenderse que las pequeñas empresas tienen características particulares (baja estructura formal, alto flujo de información informal, bajo nivel de inversión en activos muertos) que facilitará una rápida adaptación a los cambios que se generan en el mercado. Este punto es de vital importancia para las empresas de menor tamaño, ya que al no poder competir por costos, deberían buscar una estrategia alternativa de diferenciar sus productos con los de la competencia, a través, de la creación de mayor valor para los clientes. Esto se logra adaptando la producción a las necesidades cambiantes del mercado, por lo cual queda en manos de qué tan innovadora sea la gestión empresarial, y el grado de riesgo que está dispuesto a asumir el propietario, para que esta característica sea una ventaja o no para la empresa.

Las PYME en Uruguay

Como en el mundo y Sud América, las PYME tienen un lugar de gran relevancia en la economía Uruguaya. Esto se debe a que las PYME conforman gran porcentaje del Producto Bruto Interno (PIB), al igual que generan gran cantidad de puestos de trabajo.

Dentro de la estructura económica del país, las MIPYME representan el 99.51% de las empresas. (Tabla 9 y Gráfico 1)

A pesar de que por definición una PYME emplea menor número de personas, en su conjunto son las que emplean la mayor cantidad de personas en el país (Tabla 10 y Gráfico 2).

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la desconcentración de la renta y la capacidad productiva, desde un número reducido de empresas grandes, hacia uno mayor de empresas pequeñas.

El importante peso que tienen las PYME en la cantidad de empresas y en la cantidad de personal contratado, nos permite afirmar que la eficiencia de las mismas mide, de alguna manera, la eficiencia de un país y que no sólo son motor de desarrollo, sino que pueden considerarse la médula de la actividad económica.

Debido a los puntos anteriores, nuestro país reconoció hace años la necesidad de generar políticas específicas para PYME, motivo por el cual se creó el organismo DI-NAPYME (Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas). DINAPYME es una unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería, el cuál actualmente, al igual que muchas otras instituciones y programas se han sumado con sus esfuerzos para brindar apoyo a las empresas de menor porte.

ESTRUCTURA DE EMPRESAS PYME EN EL URUGUAY

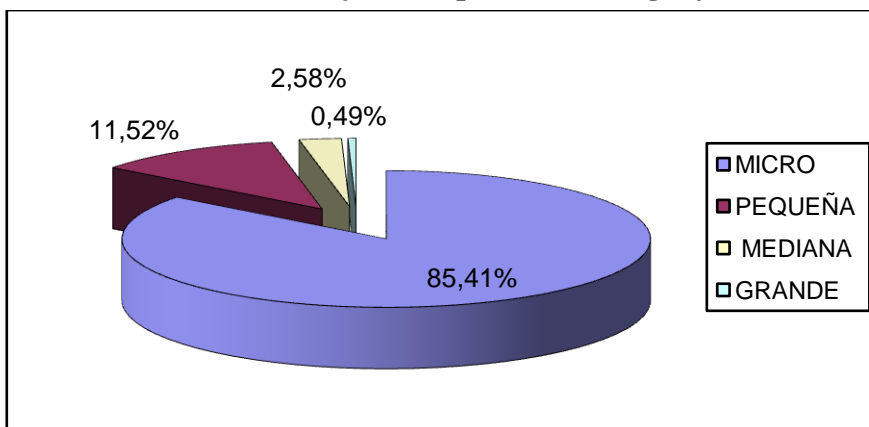
Unidades Económicas

Tabla 8 Porcentaje de empresas en Uruguay s/tamaño.

TAMAÑO	CANTIDAD DE EMPRESAS
MICRO	85,41%
PEQUEÑA	11,52%
MEDIANA	2,58%
GRANDE	0,49%

Fuente: DYNAPYME

Gráfica 1 Porcentaje de empresas en Uruguay s/tamaño



Fuente: DYNAPYME

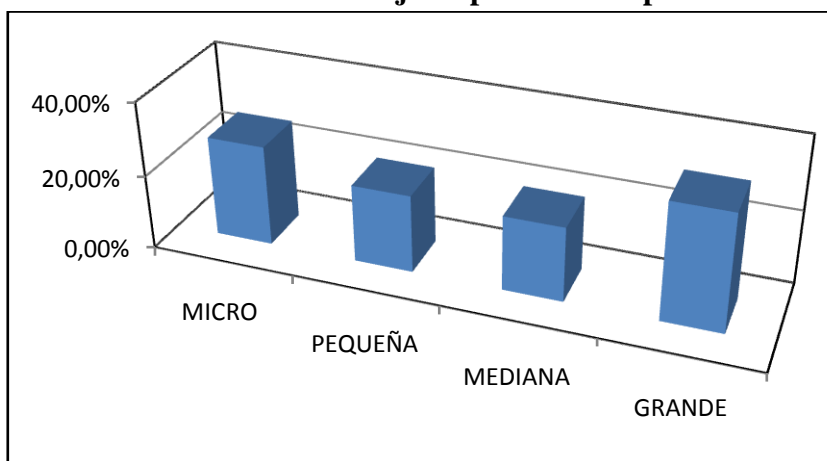
Personal Ocupado

Tabla 9 Porcentaje de personal ocupado según tamaño.

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO
MICRO	27,11%
PEQUEÑA	20,97%
MEDIANA	20,17%
GRANDE	31,75%

Fuente: DYNAPYME

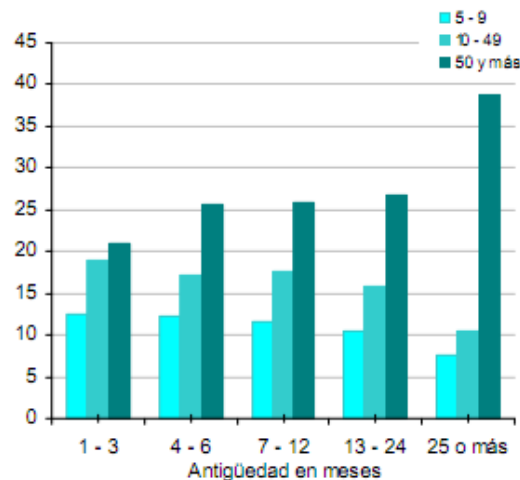
Gráfica 2 Porcentaje de personal ocupado



Fuente: DYNAPYME

Si bien las MIPYME ocupan el mayor porcentaje de la población económicamente activa del país, también ocupan principalmente personal con menor antigüedad, llegando a la conclusión que existe mayor rotación de personal en las empresas más pequeñas.

Gráfica 3 Distribución de los ocupados por antigüedad, según tamaño.



Fuente: <http://www.ine.gub.uy/biblioteca/AntiguedadEmpleo-Julio2010.pdf>

Según el INE, una de las razones fundamentales para esto es el mayor salario en empresas de mayor tamaño, siendo esto explicado por el tipo de trabajo y la formación exigida para esos cargos. Con estos datos se reafirma para el Uruguay la tendencia general que las empresas de mayor porte son las que pagan mejores salarios, al igual que cuentan con personal más capacitado.

Luego de analizar la proporción de PYME en el Uruguay observamos su distribución en base a su locación geográfica:

Tabla 10 Distribución de PYME según zona geográfica.

Zona geográfica	Porcentaje de empresas	Porcentaje de población
Montevideo	75.4	61.5
Litoral Sur	1.8	3.2
Este	4.7	5.1
Sur	4.1	4.6
Litoral Norte	5.7	10.4
Resto interior	8.4	15.3
Total	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Del cuadro anterior surge que Montevideo concentra mayor cantidad de PYME que su peso relativo en población. La relación no es lineal, sino que la mayor concentración de población produce aun mayores oportunidades, mercado y condiciones en general favorables a una mayor actividad empresarial de PYME.

Creemos conveniente investigar el grado de informalismo dentro de las PYME, esta tarea es de gran complejidad ya que es intuitivo que los propietarios de establecimientos “irregulares”, no lo declararían como tales en una investigación, por lo cual se busca a través de otras variables, si bien no determinar el porcentaje de informalismo, pero si realizar una comparación entre las empresas de diferente tamaño.

Como primer dato obtenemos a partir de la ENHA (Encuesta Nacional de Hogares Ampliada – Instituto Nacional de Estadística) del 2006, el 39% de los trabajadores del país era informal y en el interior el promedio subía a 46%.

Debido a que la informalidad es algo muy difícil de medir directamente por medio de encuestas, intentaremos estimarla mediante diferentes variables. Como primer variable para detectar la informalidad tomamos los datos de la encuesta nacional a MPYME industriales y de servicio (DINAPYME, 2009), en donde se utiliza la declaración de la forma jurídica según el tamaño de la empresa. Del mencionado trabajo se obtuvo que entre las microempresas está el mayor porcentaje que no declara forma jurídica (8% de ellas), mientras que dicho porcentaje es 1% para las pequeñas y casi nulo para las medianas.

Otra variable para arribar al informalismo es la localidad de la empresa, asociando una coincidencia entre la vivienda y el local de actividad empresarial, de esta forma se obtuvieron los siguientes resultados de igual estudio DINAPYME (2009 p63): “el 37,3% de las MIPYME funciona en el mismo local, esto no significa directamente que ese porcentaje sea informal, pero sí se puede decir que asume cierta precariedad y condicionantes que favorecen la informalidad.”

Tabla 11 Variable Vivienda como local de PYME

¿Funciona la empresa con independencia de la vivienda?	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Si	75,5	90,4	96,8
No	24,5	9,6	3,2
Total	100%	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Tomando en cuenta el cuadro se arriba a la conclusión que a mayor tamaño de empresa es menor el porcentaje que funcionan en la propia vivienda. Este sería otro argumento para aproximarse a la conclusión de que a menor tamaño de empresa, hay mayor probabilidad que ésta trabaje de forma informal.

A pesar de las conclusiones que pueden llegarse por medio de diferentes variables, DINAPYME en su encuesta pregunta directamente si las actividades de la empresa fueron formales desde el inicio, se formalizaron luego o si aún son informales. Respecto a esta pregunta, se observa que un 83% de las MPYME declara ser formal desde el inicio de actividades, un 10% comenzó informalmente y luego se formalizó y un 7% aún es informal. Ese 7% coincide con las respuestas sobre ninguna forma jurídica de la empresa (en un 92% de los casos se contesta que la empresa no tiene forma jurídica y luego se contesta que la empresa es aún informal).

Tabla 12 Momento de formalización de PYME

Condición de formalidad	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Formal desde el inicio	80,9	91,5	95,8
Formalizado al tiempo	11,1	7,2	2,9
Aún informal	8	1,3	1,3
Total	100%	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Por tamaño, se vuelve a encontrar evidencia de que a mayor tamaño menor incidencia de la informalidad. Mirando los dos extremos, mientras en las microempresas un 19% de las mismas convivió o convive con la informalidad, este porcentaje cae al 4% para las empresas medianas.

De todas formas, hay que considerar que seguramente la cantidad de empresas informales de esta encuesta está subvalorada. No es posible medir este fenómeno por declaración directa del empresario u otra variable explicativa, sin cruzar datos con organismos como el BPS y la DGI.

El cometido principal de exponer el siguiente análisis, es corroborar si efectivamente la informalidad ha evolucionado de igual forma para las empresas pequeñas cómo las más grandes:

La (DGI) realiza una división de informalidad entre las empresas de reducido tamaño, y las de mayor porte utilizando los siguientes indicadores:

- Número de inicios de contribuyentes de reducida dimensión económica (para empresas de menor tamaño).

- Evasión en el Impuesto al Valor Agregado (indicador utilizado para medir informalidad en empresas de mayor tamaño).

El primer indicador es la evolución en el número de contribuyentes que inician actividades en los regímenes de exoneración del IRAE (Literal E del Artículo 52 del Título 4 y Monotributo). Éste reviste importancia ya que nos indica el pasaje de la “informalidad” a la “formalidad”, o dicho de otra forma, el ingreso al sistema formal de las empresas denominadas de baja productividad.

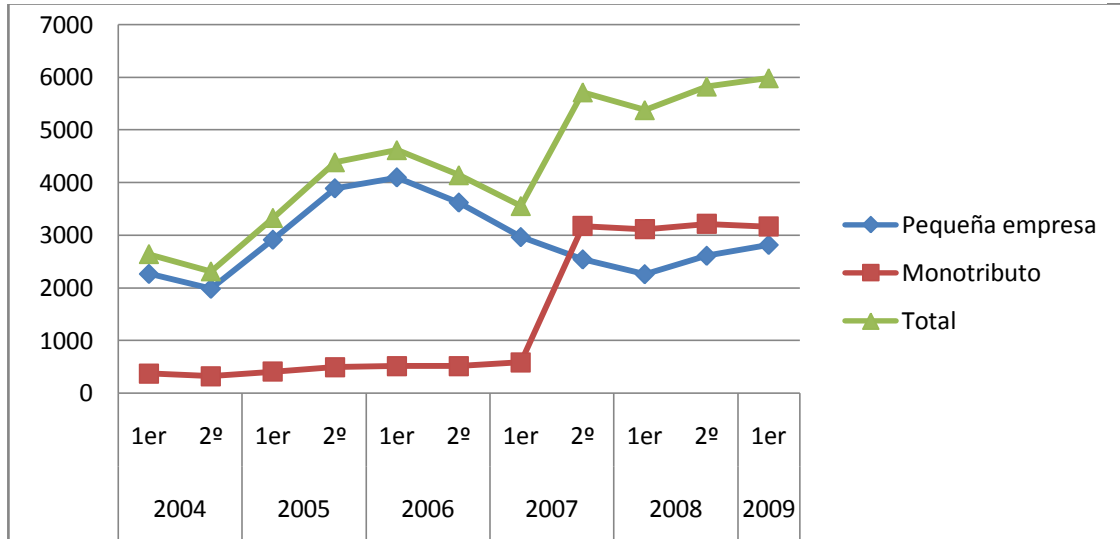
Según la DGI, con la entrada en vigencia del Nuevo Sistema Tributario implicaron una mayor flexibilidad para el ingreso al régimen de Monotributo, y algunas exigencias adicionales para los contribuyentes que quieran ampararse en la exoneración establecida en el Literal E) del Artículo 52 del Título 4 (ya que se había observado un uso de este instrumento para propósitos de evasión). Estas modificaciones, implicaron un ingreso masivo de contribuyentes en el Monotributo a partir de julio de 2007.

Tabla 13 Número de inicios – Monotributos y literal E)

Año	Semestre	Pequeña empresa	Monotributo	Total
2004	1er	2270	374	2644
	2º	1988	328	2316
2005	1er	2917	414	3331
	2º	3891	499	4390
2006	1er	4098	522	4620
	2º	3621	522	4143
2007	1er	2967	590	3557
	2º	2544	3175	5719
2008	1er	2264	3116	5380
	2º	2613	3216	5829
2009	1er	2819	3168	5987

Fuente: D.G.I. Número de inicios contribuyentes Literal E) Artículo 52 Título 4.
B.P.S. Número de inicios contribuyentes del Monotributo.

Gráfica 4 Número de inicios – Monotributos y literal E)



Fuente: D.G.I. Número de inicios contribuyentes Literal E) Artículo 52 Título 4
B.P.S. Número de inicios contribuyentes del Monotributo

El segundo indicador es la evasión en el IVA, en el entendido que el no cumplimiento de los deberes formales provoca un menor pago de impuestos. El resultado de la evasión nos indica el monto no recaudado por las actividades fuera del ámbito formal.

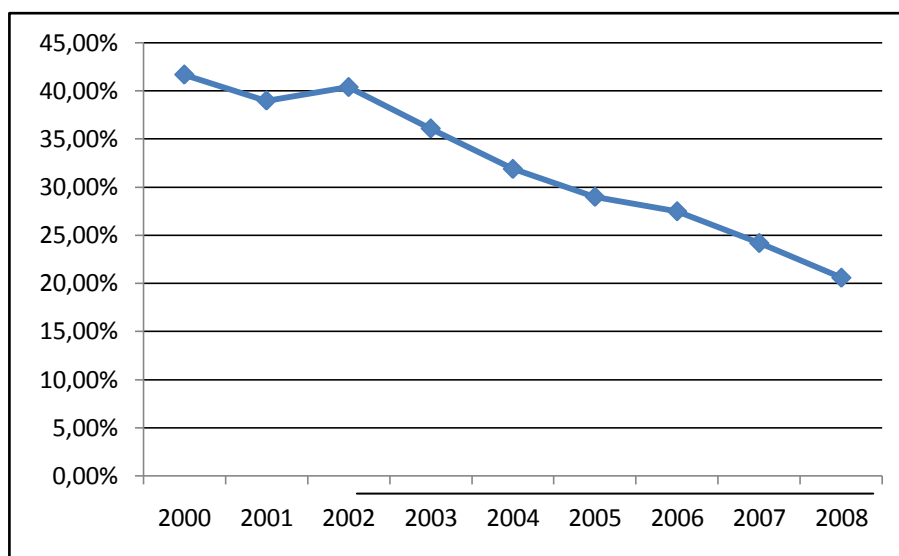
En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que ha tenido este indicador a lo largo de estos últimos años.

Tabla 14 Estimación de la evasión en el IVA 2000-2008

Año	Tasa de evasión
2000	41,7%
2001	39,0%
2002	40,4%
2003	36,1%
2004	31,9%
2005	29,0%
2006	27,5%
2007	24,2%
2008	20,6%

Fuente: Boletín Estadístico de la DGI – 2008

Gráfica 5 Estimación de la evasión del IVA 2000-2008



Fuente: Boletín Estadístico de la DGI – 2008

La tasa de evasión en el IVA ha venido decreciendo en el período analizado, desde un 41,7% en 2000 hasta un 20,6% en el 2008, por lo que podría afirmarse que la informalidad a la cual la misma está asociada también ha venido decreciendo. Para la DGI el motivo de esta baja, es el crecimiento de la actividad económica, las acciones de la Administración Tributaria, y las reducciones en las alícuotas del impuesto.

Analizando los datos aportados por la DGI, se puede concluir que la informalidad es un fenómeno que ha disminuido de forma constante en todos los tipos de empresas. Por lo cual las empresas de mayor porte, al igual que gran parte de PYME deben enfrentarse sistemáticamente en desigualdad de condiciones a una competencia desleal que reduce sus costos en base a evasión tributaria.

Según Gimenez, Revetria y Vázquez (2002, p.83) “La informalidad parece más vinculada a una etapa de desarrollo y a una estrategia de supervivencia, que a una situación institucionalizada de las pequeñas empresas. Los relativamente altos costos de legalización, y los riesgos patrimoniales personales ante deudas generadas con el Estado, conducen a esta especie de ilegalidad.”

Dividiendo el mercado de las PYME entre aquellas que exportan y las que no, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 15 Empresas exportador por tamaño.

Condición exportadora	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Exporta	4,7	7,7	16,2
No exporta	95,3	92,3	83,8
Total	100%	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

De este cuadro se deduce que existen una relación positiva entre la variable exportación, y el tamaño de la empresa. El 16% de las empresas medianas exporta, mientras que dentro de las pequeñas menos del 8% cumplen esta condición, y sólo el 4.7 de las empresas más pequeñas entran en esta categoría.

En cuanto a la financiación de la actividad de las PYME, la fuente principal es la reinversión de utilidades y en segundo lugar el capital personal, las otras fuentes no tienen casi peso en el financiamiento. Los préstamos bancarios, préstamos o capital familiar, créditos de proveedores y otras fuentes son utilizados por menos del 3% de las empresas. Esto último llama la atención ya que a priori parecería que el crédito con proveedores debería tener mayor peso. Debido a este resultado se podría asumir que las PYME funcionan en su casi totalidad con compras al contado, utilizando reinversión de ganancias y capital personal para el pago. Esta podría ser la práctica más común; sin embargo, una de las explicaciones que da la DINAPYME sería que el empresario PYME no visualiza algunas prácticas como crédito de proveedores, pero en realidad lo son, desde el acuerdo informal de diferir el pago unos días o semanas hasta el pago con cheques diferidos.

De esta forma recurren al autofinanciamiento, dejando en segundo plano el financiamiento de proveedores, y cómo la alternativa menos usada, el crédito bancario. Esto puede verse en la siguiente tabla, la cual indica en una de las columnas si utiliza esa fuente (sin importar cuanto) o si esa fuente financia más del 50% de las necesidades financieras de la empresa.

Tabla 16 Principales fuentes de financiamiento en PYME

Fuente de Financiamiento	Financia más del 50%	Utiliza esta fuente.
Reinversión de ganancias de la empresa	78.60%	86.80%
Capital personal	11.60%	19.10%

Fuente: DYNAPYME 2009

Cómo último dato del financiamiento, según el mencionado estudio, se destaca el escaso uso del crédito bancario para financiar a las empresas, ya que el 96% declara que no utiliza esa fuente.

Una variable que es interesante analizar es el resultado económico según el tamaño. En efecto, hay una correlación muy importante entre tamaño y desempeño económico. A las empresas de mayor tamaño les ha ido mejor. La siguiente tabla surge de las respuestas obtenidas por los empresarios, en la encuesta antes mencionada realizada por la DINAPYME.

Tabla 17 Evolución de resultado económico s/tamaño.

Resultados en los últimos tres años	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Cayeron mucho	8,7	5,7	5
cayeron un poco	19,1	9,3	8,8
Se han mantenido igual	26,1	29,3	23,4
Mejoraron un poco	31,8	41,7	40,2
Mejora mucho	5,5	11	16,1
No sabe/no responde	4,5	2,4	4,8
Empresa menor a dos años.	4,3	0,5	1,7
Total	100%	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Con respecto a la mano de obra, a nivel general, el empleo en las PYME se estructura con un 65% de mano de obra asalariada, un 28% son los propietarios o socios que trabajan, y el resto es trabajo familiar remunerado (4%) y no remunerado (2%). Esto demuestra la relevancia del trabajo del propietario dentro de la empresa, no sólo participando cómo dueño del patrimonio, sino también siendo partícipe de la misma a través del trabajo directo.

Tabla 18 Fuente de mano de obra en PYME

Empleo permanente para las PYME	Porcentaje según categoría
Socios/Propietarios activos	28.4
Asalariados	64.7
Familiares remunerados	4.5
Familiares no remunerados	2.4
Total	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Otro dato importante a relevar es la integración que hay dentro de las PYME, para esto presentaremos los datos obtenidos por DINAPYME en 2009, analizando el porcentaje de empresas que aplican algún tipo de acción en conjunto con otra:

De esta tabla se puede deducir que el nivel de integración o cooperación entre las empresas de menor tamaño es bajo ya que alrededor del 25% de ellas tienen algún tipo de acción en conjunto. Creemos que este porcentaje es bajo, debido a que si analizamos las características de las PYME, en general, es conveniente que exista coordinación y apoyo entre ellas.

También creemos que es bueno desmenuzar esos datos generales y mostrar datos más específicos según el tamaño de empresa:

Tabla 19 Empresas que aplican acciones en conjunto según tamaño.

Acciones conjuntas con otras empresas	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Compra de materias primas	3.7	8.5	12.6
Compartir redes de información	5.7	8.7	9.2
Exportar	0.1	0.8	2.9
Costos de actividades de logística	0.2	2	0.9
Servicios empresariales comunes	7.7	5.7	6.8
Ejecutar proyectos de inversión	0.5	0.8	1.7
Adquirir tecnología	0	0.5	1
Otras acciones	4.4	3.7	11.2
No han desarrollado	77.7	69.3	53.7

Fuente: DYNAPYME 2009

De los datos se puede concluir claramente que a medida que aumenta el tamaño de empresa aumenta la colaboración o coordinación entre las diferentes empresas, llegando en las medianas empresas a existir una colaboración casi al 50% de las mismas.

Analizando el nivel educativo nos encontramos que en el Uruguay no podríamos sacar conclusiones claras de que en las empresas de menor tamaño existe menor proporción de mano de obra calificada, ya que de la información contenida en el siguiente cuadro, se deduce que las empresas clasificadas como pequeñas por su cantidad de personal ocupado -por un margen pequeño- son las que tienen mayor porcentaje con mano de obra mejor calificada.

Tabla 20 Nivel educativo de empresarios

Nivel educativo alcanzado por el empresario	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Primaria incompleta	2.3	0.3	1.5
Primaria completa	8.8	3.8	4.7
Ciclo básico incompleto	4.2	2.6	2.6
Ciclo básico completo	6.2	3.1	12
Bachillerato incompleto	9.1	6.5	8.4
Bachillerato completo	28	30.7	20.8
Terciaria incompleta	9.1	14.7	13.3
Terciaria completa	17.2	27.2	24.3
UTU/técnica	15.1	11.2	12.5

Fuente: DYNAPYME 2009

El cuadro anterior es en cuanto a capacitación general del factor trabajo, pero en cuanto a capacitación específica del rubro de cada empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21 Capacitación en PYME

	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Empresas que realizaron capacitación	31.80%	49.90%	66.30%

Fuente: DYNAPYME 2009

Se puede reafirmar con estos datos que a mayor tamaño de empresa existe mayor capacitación específica en las tareas que realiza esa empresa.

Creemos que es de gran relevancia conocer las razones por cuales las empresas no optan por capacitar a su personal, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 22 Motivos por los cuales las PYME no capacitan.

Motivos para no hacer capacitación	Porcentajes de tramos de empleo		
	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
No sabe	16.8	20.8	36.4
Es un gasto innecesario	31.7	26.9	23.9
Temor a que el personal capacitado abandone la empresa	0.2	0.6	2.5
No sabe dónde solicitar la capacitación adecuada	4.7	8.3	4.9
Las ofertas que conoce no tienen los horarios adecuados	1.7	3	3.6
Las ofertas que conoce le parecen caras	5.1	2.6	0.9
No tienen tiempo	20.7	18.4	6.8
Los cursos ofrecidos no son prácticos	4.6	7.1	3.8
Otro motivos	14.5	12.3	17.2

Fuente: DYNAPYME 2009

Evidentemente una razón de importancia para no capacitar en las empresas de menor tamaño es la escases de tiempo, la cual parece disminuir a medida que la empresa es más grande. Esto tiene cierta validez dado que las empresas más pequeñas son las que tienen menos empleados y ellos son los que deben realizar casi lo totalidad de las tareas. A pesar de lo mencionado anteriormente, la falta de tiempo va asociada a una priorización de tareas, deduciendo también algo de desinterés sobre lo que no se prioriza. En particular, esto queda un poco en evidencia cuando se analiza que para las microempresas el motivo de considerar la capacitación un gasto innecesario se refleja en el 32% de las respuestas. Por otro lado, este motivo, con clara connotación negativa, también está presente en forma importante en las pequeñas y medianas empresas. También se destacan las altas respuestas de “no sabe” en las empresas pequeñas y medianas, las cuales probablemente no escondan otra cosa que desinterés

Nos pareció importante saber cuáles fueron los áreas técnicas en las cuáles han sido asistidos. Para la encuesta se consideró solamente la primera mención que hacen las empresas (la mayoría hace sólo una mención).

En más del 95% de las respuestas, el prestador del servicio es un particular; en muy bajos porcentajes aparecen como prestadores asociaciones gremiales, centros comerciales, universidades (pública y privadas), así como programas públicos y privados.”

Tabla 23 Áreas en la que si asisten las PYME

Área de asistencia técnica	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas	Total
Contabilidad, jurídica, gestoría	28.9	21.1	21.8	28.30%
Mantenimiento edilicio y de equipamiento	28.6	40.2	33.1	26.40%
Software y reparación de computadoras	20.1	3.4	7.7	21.90%
Proceso productivo y tecnología	12.5	2	17.6	12%
Otros	4.7	4.4	5.1	4.50%
Marketing y ventas	2.6	2.3	2.6	3.30%
Aspectos de diseño y desarrollo de producto	2.3	1.2	1.4	2%
Calidad, higiene y seguridad laboral	0.3	4.3	3.1	1.20%
Proyectos y estudios	0	3.2	7.7	0.40%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: DYNAPYME 2009

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las PYME cuentan más que nada con asesoramiento básico para su funcionamiento, dejando de lado el asesoramiento técnico en gestión o desarrollo de la empresa.

Otra cuestionamiento que se nos plantea es ¿Cuales son las principales dificultades que afrontan las PYME para desarrollarse y crecer?. Para responder esta pregunta se tomó en cuenta la primera mención que hacen los empresarios de las PYME.

Tabla 24 Principales dificultades en PYME

Limitaciones	Hasta 4 personas	De 5 a 19 personas	De 20 a 99 personas
Falta de Capital	17.2	12.1	12.3
Excesiva o desleal competencia	7.7	9.8	8.8
Acceso al financiamiento	2	6.8	5.7
Carga impositiva o peso estatal	17.4	19.6	15.4
Altos costos	10.6	9.6	7.9
Falta de apoyo estatal o burocracia	6	6.5	10.6
Dificultades del mercado	25.5	18.5	24.1
Dificultades de personal	1.7	7.4	6.1
Problemas de infraestructura	5.7	2.5	4.3
Otros problemas	6.2	7.2	4.8

Fuente: DYNAPYME 2009

EMPRESAS FAMILIARES

Definiciones de empresa familiar.

Para enfocarnos en nuestro estudio, al igual que con las PYME, debemos analizar las diferentes definiciones de Empresas Familiares y tomar la que nos parezca más representativa para nuestro estudio.

Como primer punto creemos conveniente aclarar que si bien habitualmente se confunden los términos, y se cree que es lo mismo una empresa familiar y una PYME, debemos destacar que son dos conceptos completamente diferentes. La empresa familiar hace referencia a la cualidad de presencia familiar en la empresa, mientras que las PYME se categorizan de esa forma según su dimensión relativa, independientemente de si la empresa es familiar o no.

Al analizar las diferentes definiciones de “Empresas familiares”, nos encontramos que no existe una que sea universalmente aceptada. A continuación expondremos las que nos parecen más representativas y tienen mayor trascendencia en la literatura estudiada:

Según Wikipedia “Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.”

Para Donnelley (1974, pag211) “Una empresa se considera familiar cuando se identifica con no menos de dos generaciones de una misma familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre las políticas de la empresa y sobre los intereses y objetivos de la familia”.

Otro autor sostiene: “Las empresas familiares son aquellas empresas con una clara vocación de evolución y crecimiento, en la que el capital y el poder son detentados por miembros de la misma familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder” Gallo (1995)

Al analizar las diferentes definiciones encontradas, la mayoría hacen énfasis en dos dimensiones empresariales: propiedad y control entendiendo como tal la gestión o administración de la empresa. En algunos casos la definición se enfoca sólo en una de estas dimensiones, en otros casos se enfocan en ambas y por lo general los diferentes autores agregan algún otro concepto, como pueden ser: expectativa de

continuidad en la empresa, impregnación de los valores y creencias familiares en la organización.

En el presente trabajo consideramos a una empresa como familiar cuando la propiedad y la gestión están en manos de una o más familias. Además consideramos que las familias deben tener la capacidad de ejercer sobre la empresa una influencia suficiente como para controlarla.

Características

“Las empresas familiares comparten la propiedad y la administración, manteniendo abiertas las fronteras entre familia y empresa, lo que implica que los problemas de la familia irrumpen en los negocios y los problemas de los negocios influyen sobre la familia.” Administración General (2002)

ETAPAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Como primer punto creemos conveniente plasmar en el trabajo las diferentes etapas por las que pasan las empresas familiares a través de las diferentes generaciones y desarrollar brevemente las características más destacadas en cada una de ellas.

Etapa I Nacimiento

Esta etapa es en la cual se expone a mayor riesgo económico a la familia, ya que la confusión del patrimonio familiar y empresarial es casi total. Así como en las empresas más pequeñas hay una figura, en este caso el propietario fundador, el cuál asume la gestión, poder de decisión en los temas de mayor relevancia y el control en casi todos los aspectos de la organización. En esta primera etapa la empresa está enfocada a la supervivencia en el corto plazo, enfocándose en los productos y servicios que brinda.

Etapa II Crecimiento

Una vez que la empresa se ha consolidado, comienza a crecer y expandirse, siendo necesario para esto mayor personal. En esta segunda etapa es cuando se involucra a un mayor número de familiares de forma directa, ya que son llamados por el dueño para trabajar en lugares claves, pero sin sustituir el trabajo del fundador que continúa con la gestión y el control.

Aquí es importante que se comience a tener una visión de futuro, capacidad para separar el patrimonio familiar del empresarial, así como contratar personal por

su capacidad y profesionalidad (esté en la familia o no). Se debe confiar más en los métodos profesionales de dirección, al igual que el fundador debe comenzar a delegar ciertas tareas y controles que cumplía.

En esta etapa creemos conveniente citar a Peter Drucker (1996) cuando expone los cinco pecados capitales de la empresa: “sacrificar las oportunidades del mañana en el altar de ayer”, haciendo referencia a que si bien antes la empresa funcionaba correctamente, no significa que se deba hacer exactamente lo mismo para seguir obteniendo éxito, sino por contrario, por estar en un contexto en constante cambio muchas veces podemos vernos desfavorecidos por continuar realizando las mismas acciones que eran exitosas en el pasado.

Etapa III Madurez

Desde el punto de vista de las ventas, estas alcanzan su punto máximo y comienzan a descender, la empresa se encuentra en un alto grado de complejidad debido a su crecimiento organizacional, y comienzan los conflictos entre los diferentes miembros de la familia. El propietario fundador tiene que comenzar a delegar sus tareas, descentralizando el control y gestión de la empresa, lo cual genera nuevos conflictos entre los familiares y el personal jerárquico.

Etapa IV Declinación

Como se ve en la etapa anterior, a esta altura la empresa se enfrenta a una serie de conflictos y contradicciones internas, las cuales deben ser solucionadas, de lo contrario, la empresa corre grandes probabilidades de pasar a la siguiente etapa, siendo el fin de la empresa familiar.

Según figura en el tomo 3 de Administración General (2002), los problemas que se deben afrontar en esta etapa son:

- Contradicciones internas.
- Seguir estrategias adecuadas para el fundador pero inadecuadas para el momento actual.
- Conflictos internos entre los posibles herederos en la dirección de la empresa.
- No contar con una adecuada profesionalización de la empresa.
- Carecer de una estrategia empresarial y su vinculación con la familia.

Etapa V Liquidación o Fusión

Tal como se indica en su nombre, al no poder sustentar los conflictos generados en la etapa anterior, la empresa debe liquidarse o pasar a formar parte de otra empresa mediante fusión o absorción, terminando con la empresa familiar.

En la literatura se encuentra también el modelo evolutivo tridimensional, el cual conjuga la evolución de la empresa, la familia y la propiedad a lo largo del tiempo (Gersick, Davis. 1997).

EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN FAMILIAR

Como ya analizamos los rasgos desde el punto de vista de la empresa, creemos conveniente desarrollar las principales características a lo largo de la evolución familiar, dividiendo la cadena evolutiva en 3 etapas:

Etapas del propietario fundador.

Esta etapa se caracteriza porque existe una figura llamada “fundador” el cual es el emprendedor y propietario de la empresa.

Los principales desafíos de esta primera etapa se vinculan en obtener un adecuado financiamiento para el nuevo emprendimiento, ya sea a través de fondos propios o de terceros, equilibrar el control unitario con los puntos de vista de todos los propietarios y elegir una estructura de propiedad adecuada para la siguiente generación.

Etapas de sociedad de hermanos.

En esta etapa el fundador cede la propiedad a sus hijos, por lo cual el control de la empresa ya no se encuentra sólo en una persona, sino que en una sociedad de hermanos.

Debido a que la propiedad pasa a estar en varias manos, se deben superar varios retos entre los que se encuentran:

- Compartir el control de la empresa entre varios propietarios.
- Mantener una cordial relación entre los hermanos propietarios que trabajan dentro de la empresa y los que no.
- Buscar fuentes de financiamiento e invertir dentro de la empresa, enfrentando los intereses de aquellos que prefieren repartir dividendos frente a los que prefieren reinvertir las utilidades.
- Otro reto de gran relevancia es la gestión del ingreso de familiares a la empresa. Algunos de los hijos de los hermanos propietarios son introducidos a la empresa para permitirles allí dentro hacer carrera. Por lo general los hermanos con más años dentro de la empresa van a buscar que sus hijos ingresen a trabajar en la empresa y los hermanos más jóvenes o que no trabajan allí establecerán pautas para que todos tengan igualdad de condiciones para el ingreso.

Etapas del consorcio de primos.

En esta etapa la propiedad se encuentra en un mayor número de personas, ninguno tiene suficiente participación en el capital social como para controlar las decisiones y el control de la empresa se vuelve más complejo.

La gran diferencia respecto a las otras etapas es que la propiedad pertenece a un conjunto de primos, provenientes de distintos hermanos, por lo cual la lealtad a la empresa no es tan sólida, y más considerando que seguramente este consorcio no ha vivido la dedicación de su fundador como si la vivieron sus padres.

Aquí deben enfrentarse a las diferentes complejidades familiares, venta de acciones a terceros y la lucha entre los tipos de administración más familiar o gestión basada mayoritariamente en criterios empresariales. (Galván y Latorre. 2006)

Galván et. al. (2006), citan a Joan M. Amat, quién desarrolla un modelo que analiza las diferencias entre las empresas que se rigen principalmente por criterios familiares, versus aquellas que utilizan criterios empresariales a la hora de dirigir las.

Tabla 25 Características de empresas dominadas por criterios familiares o empresariales.

Aspectos más relevantes	Cuando dominan los criterios familiares	Cuando dominan los criterios empresariales
Gobierno de la empresa	Papel preponderante de la reunión familiar sobre el consejo de administración	Papel preponderante del consejo de administración, del comité patrimonial o de inversiones
Reunión familiar	Poco formalizada	Más formalizada
Propiedad del capital	Exclusivamente de la familia, negación a perder el control	Presencia de capital externo minoritario por razones estratégicas y empresariales
Pertenencia al consejo de administración	Solo (o fundamentalmente) miembros familiares	Tanto miembros familiares como profesionales independientes externo
Funcionamiento del consejo de administración	Limitada eficacia, pocas reuniones	Mayor eficacia, reuniones periódicas
Dividendos	En función de los intereses de la familia	Adecuado para retribuir el capital invertido y estará relacionado con el plan estratégico
Incorporación a la gestión de la empresa	Prioridad para familias y conocidos	Prioridad para profesionales, es decir, para personas que cumplen los requisitos exigidos por cada puesto sean familiar o no

Retribución	Todos los familiares por igual, independientemente del puesto y de la eficacia. Únicamente hay diferenciación según la edad, el estado civil, número de hijos.	Según condiciones del mercado laboral.
Promoción y/o sucesión	Pertenencia a la familia	Valía profesional, sean profesionales o no.

Fuente: Galván y Latorre *“De empresa familiar a no familiar”* pag.23

Según Nogales (2008), la familia empresaria necesita desarrollar habilidades y relaciones internas que van más allá de las desarrolladas por las familias domésticas. La cohesión interna de “las familias empresarias” en sus magnitudes de temporalidad, dependencia económica, participantes, formas de implicación e interacción de las diversidades culturales, son mucho más amplias, complejas e intensas que las interacciones existentes en una “familia doméstica”. No entender esa diferencia y pretender que con los modos de interacción de una familia doméstica vamos a tener éxito en la dirección de nuestra empresa familiar... es suicida.

El autor comenta que ha podido comprobar “que la mayor parte de las “familias empresarias” no se percatan de tal diferencia ni en primera ni en segunda generación. En muchos casos esta es la causa del pronto final de la mayor parte de las empresas familiares” Nogales (2008, p.12). Por tal razón, las familias empresarias, no deben simplemente dirigirse como familias domésticas, sino que deben gobernarse profesionalizando sus modelos de interacción.

”...a diferencia de una familia doméstica, en la cual las relaciones entre sus miembros son espontáneas, informales y basadas en la afectividad; en una familia empresaria sus relaciones internas han de ser periódicas, formales y además han de estar basadas en intereses objetivos comunes de carácter profesional. Y para que todo esto sea posible es imprescindible que la familia empresaria se capacite profesionalmente para ello”. Nogales (2008, p.14)

CULTURA, VALORES Y OBJETIVOS

La empresa familiar al igual que el resto de las empresas conjuga personal con diferentes experiencias, habilidades y metas individuales que se complementan para cumplir con el objetivo de trabajar de forma eficiente para generar ingresos y ganancias. Sin embargo, la empresa familiar es única, ya que sus directores y empleados, comparten además de normas éticas y de conducta laboral, una relación familiar lo cual trae aparejado consecuencias positivas o negativas según sea el caso particular.

(Leach, 1999) Diseña un método sencillo y útil para analizar la relación entre la familia y la empresa, reconsiderándolos a ambos como dos sistemas por separado.

Para el autor el sistema familiar está vinculado por profundos lazos afectivos, con lo cual es un sistema básicamente emocional. Estos vínculos y conductas están influenciados por el subconsciente que trae aparejado la necesidad de dominio entre hermanos, de padres al demostrar ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente con algún otro caso.

Dentro de la familia por lo general existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio e intentar mantener cierto equilibrio. Dentro del sistema familiar también se cultivan valores de lealtad, protección y educación de sus miembros.

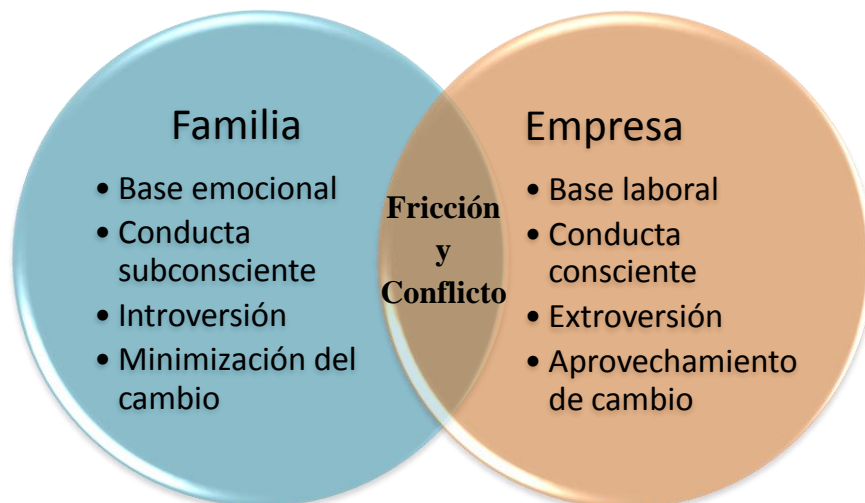
Por otro lado, el sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas. Sus integrantes están vinculados por relaciones contractuales, dónde se accede a trabajar a cambio de una remuneración.

Otra característica importante es que la conducta de los integrantes del sistema empresarial está conscientemente determinada, este sistema está orientado hacia el mundo exterior, y a través de la competencia y la productividad de sus miembros, enfatiza y valoriza el buen rendimiento y los resultados obtenidos.

Las empresas familiares conjugan estos dos sistemas, el familiar y empresarial. Ambos tienen características diferentes por lo cual se generan conflictos y tensiones en aquellos puntos dónde ambos son superpuestos.

En la siguiente figura resumimos las principales características de ambos sistemas por separado, mostrando gráficamente que es inevitable que exista algún conflicto dentro de las empresas familiares.

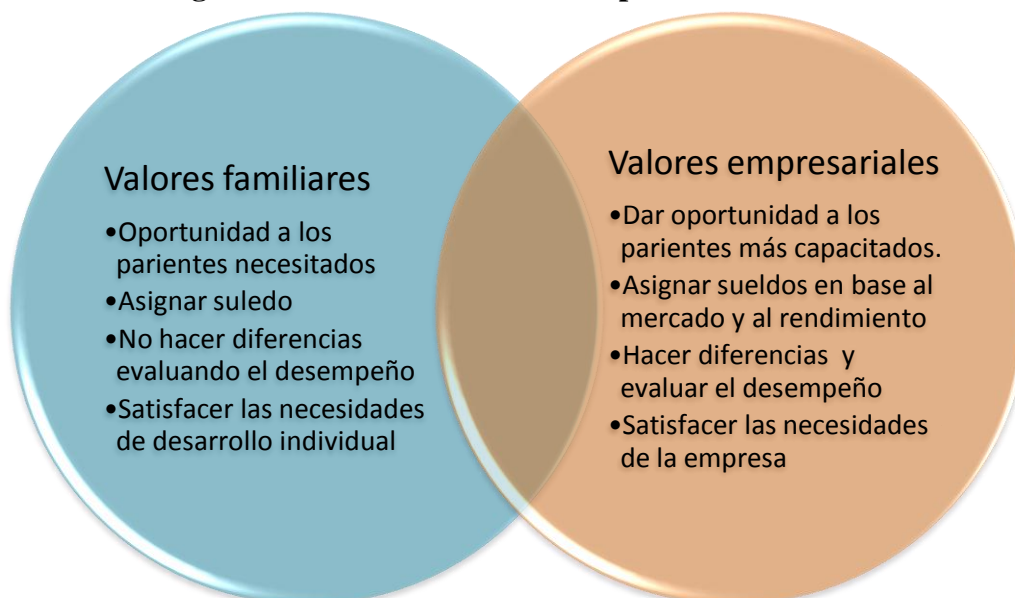
Figura 1 Sistemas superpuestos Familia-Empresa



Fuente: Leach, Peter. *La empresa familiar*.

Como en casi todos los ámbitos de la empresa, las políticas en recursos humanos también se ven afectadas por estos conflictos entre los valores empresariales y familiares. En el siguiente cuadro, se exponen algunos conflictos en recursos humanos que deben enfrentar las empresas familiares.

Figura 2 Conflictos en RRHH empresas familiares.



Fuente: Cátedra Administración General, Transparencias curso 2010.

Sin duda que las empresas familiares tienen características positivas y negativas. Leach (1999) enumera un conjunto de ejemplos de decisiones que toman las empresas familiares, cuando tienen un enfoque más familiar que empresarial:

- Se espera que los hijos se incorporen a la empresa familiar sin tener en cuenta sus aptitudes y habilidades.
- Dentro de la organización puede llegar a privilegiarse las políticas familiares frente al resto, dejando probablemente a la empresa frente a una desventaja competitiva al incorporar familiares poco capaces para puestos claves de la empresa. Esto también desalentará a aquellos integrantes de la organización que no pertenecen a la familia.
- Algunas familias determinan que todos sus miembros deben percibir igual remuneración, sin importar sus habilidades o su contribución a la organización.
- La rivalidad entre hermanos puede transformarse en una fuerza destructiva que haga peligrar la supervivencia de la firma.
- Usando un principio de igualdad entre hijos, muchas veces se da igual participación de los hermanos en la empresa, sin considerar la contribución o el aporte que estos pueden brindar.

Así como la empresa se ve afectada por la familia, la familia también se puede ver afectada por la empresa. En una primera etapa, para el fundador, la gestión representa una tarea absorbente y obsesiva, afectando su entorno familiar. En la etapa de desarrollo posterior, cuando otros miembros familiares se incorporan a la firma, las familias pueden llegar a sentirse invadidas por la empresa porque ésta ha llegado a dominar cada aspecto de sus vidas. Si las cosas se manejan de esa manera la empresa se convierte en una extensión de la familia, a su vez los problemas se verán agravados cuando existan conflictos empresariales, y baja rentabilidad.

Para intentar solucionar estos conflictos, muchas familias intentan separar completamente la vida familiar de la laboral. Este criterio pretende negar la realidad de la familia y de la conducta humana, al igual que se comprometen principios fundamentales de este tipo de empresas cómo son la lealtad, compromiso, propiedad común, etc.

Un criterio más eficaz para Peter Leach (1999, pag.55), consiste en “desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema”. Los pasos recomendados por el autor implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente y manejar eficazmente las transiciones (en especial la sucesión).

VISION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el tomo de (Administración, 2002) se cita a el profesor Ward para distinguir ocho modelos, los cuales reflejan las diferentes visiones de las empresas familiares dentro de un período de cinco a veinte años.

El mayor aporte de estos modelos es intentar encasillar a cada familia en uno de ellos, de forma tal que se conozcan los pro y contras por de la caracterización de esa empresa familiar:

- **Familia de realeza.** Con esta concepción tendremos mayor certeza de que la empresa continuará en propiedad de la familia, ya que se cree que el hermano mayor tiene el derecho de dirigir el negocio familiar. El mayor inconveniente que trae aparejada esta creencia, viene de la mano que tal vez el hermano mayor no sea el más apto o capaz para dirigir la empresa, perjudicando a la misma, los empleados y la familia misma.
- **Familia anárquica.** En estas familias no hay orientación al futuro, a diferencia del caso anterior, en este tipo de familias los padres creen que todos los hijos deben continuar con la empresa, siendo propietarios y teniendo el mismo peso en las decisiones. El negocio no tiene orientación ni existe un modo de resolver los conflictos. Si bien no se pasa por las dificultades de la planificación, pero si se pierde la oportunidad de darle forma a la empresa en el futuro
- **Familia laissez -faire.** En este caso los padres creen que los hijos deben hacer lo que les parezca correcto, motivo por el cual se planea la venta de la empresa en el futuro. Una vez vendida la misma, las ganancias se dividen en partes iguales entre los hermanos, eliminando cualquier tipo de conflicto familiar. La gran consecuencia de esto es que con gran seguridad la familia perderá el negocio.
- **Familia democrática social.** Los padres piensan que todos sus hijos deben contar con igualdad de oportunidades e igual participación en los recursos familiares. De esta forma, los que trabajan en el negocio debe tener igual participación y beneficio, al igual que los que no están dentro del mismo deben tener igual remuneración por el capital. Es un enfoque que puede generar conflictos en la dirección de la empresa, al igual que problemas financieros para ser mantenido.

- **Familia democrática capitalista.** En este caso se considera que cada uno debe obtener lo que se merece, mediante el esfuerzo y contribución a la organización. Sólo los miembros que trabajan dentro de la empresa deben compartir beneficios, y estos deben ser distribuidos de forma proporcional a su trabajo.
- **Familia democrática representativa.** Se designa un síndico que represente a la familia, el cual será designado por elección y representará a los accionistas en cuestiones de voto. El patrimonio sigue perteneciendo a la familia y lo comparten entre todos. Lo positivo es que se concentra el liderazgo en unas pocas y especializadas personas, las cuales seguramente estén capacitadas y con experiencia en dirección de empresas.
- **Familia empresaria o capitalista pura.** El fundador del negocio piensa que nadie podrá continuar con el mismo, al igual que cree que uno debe obtener todo a través del esfuerzo propio. A pesar de esto el fundador desea compartir algo de la venta del negocio, y lo hace sólo bajo ciertas condiciones, ya que en general ofrecerá dinero como inversión para crear nuevos negocios. De esta forma los miembros familiares pueden emprender negocios propios, evitando conflictos y debilitación familiar, pero el negocio original se escapará de la familia.
- **Familia utópica.** Creen que la empresa es un gran recurso, el cuál puede sustentar la familia, y al mismo tiempo mantenerla unida y vigorosa. Tienen ideales elevados y disposición para el trabajo. Este tipo de familias son la base para que formen un holding y dirijan un conjunto de empresas. Todos los integrantes familiares deben beneficiarse de este conglomerado, por más que trabajen o no en él. En este modelo se beneficia la familia entera, al igual que se presta mucha atención a las necesidades del negocio, se requiere mucho trabajo, esfuerzo y planificación inteligente.

Para encasillar a una familia en alguno de estos modelos, se deberá analizar básicamente los siguientes tres puntos:

- Tamaño de la familia y la empresa.
- Valores personales de los integrantes familiares (independencia o dependencia, ¿primero la empresa o la familia?)
- Los valores tradicionales de la familia (¿que los mantiene juntos: el dinero, o el trabajar juntos?)

Características positivas y negativas:

Sin lugar a dudas que las empresas familiares tienen particularidades que comparativamente son desventajosas frente al resto de las empresas, pero por otro lado cuentan con ciertas características positivas. Estas son fuertes argumentos por las cuales se explica la gran cantidad de empresas exitosas existentes no sólo a nivel nacional, sino mundial.

Siguiendo la línea de lo expuesto en PYME, detallaremos las características tanto positivas como negativas de las empresas familiares, utilizando como referencia los siguientes autores referenciados correctamente en la bibliografía:

- Peter Leach
- Joan Ginebra
- Cátedra Administración General
- Frachia, Szwarc y Año
- Fernando Nogalez

Positivas:

Según Leach (1999), como características más destacada, puede decirse que las empresas familiares, en general, generan un clima de “sentido de pertenencia” y “propósito común” dentro de la fuerza laboral. Esta característica es buscada por todas las empresas, pero sólo dentro de las empresas familiares se da de forma natural y espontánea.

Armonía

Dentro de cualquier empresa es deseable contar con un buen equipo de trabajo, con buena comunicación, conocimiento, confianza mutua, intereses comunes, autoridad reconocida y aceptada.

Todas estas características son anhelos de las diferentes organizaciones, pero sólo en las empresas familiares se dan de forma natural y a un nivel muy aceptable, pues son la base de los valores familiares. Todo esto nos da la pauta que por sus características y valores la familia puede convertirse en un muy buen equipo de trabajo.

Es de destacar, que en el mundo empresarial, se busca estrechar los vínculos a través de actividades fuera de oficina, como fiestas, eventos deportivos, almuerzos, etc., la familia ya cuenta naturalmente con dicho vínculo.

Compromiso

Para muchos empresarios la empresa es su creación, su vida, esta afición puede traducirse en dedicación y compromiso. Este compromiso puede expandirse y contagiarse en los diferentes miembros de la familia, provocando que el deseo de los integrantes de la empresa (familiares o no) sea contribuir al éxito de la misma, traduciéndose en entrega de mayor tiempo de trabajo, energía y disposición para colaborar por parte de los integrantes de la organización. Resumiendo esta característica citamos a Leach (1999, p26) “el personal se esmera más, y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un fin común”.

Conocimiento

Al momento de la incorporación de los hijos a las empresas, estos se han criado escuchando y viviendo el funcionamiento del negocio, así como cómo también han convivido con sus familiares, los cuales dirigen con entusiasmo el emprendimiento familiar. Estos puntos son importantes ya que al momento del ingreso, el nuevo integrante tiene un profundo conocimiento no sólo de la empresa, sino del forma en que se ha gerenciado.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.

En este caso hacemos referencia en gran parte, a lo expuesto en el compromiso con la organización por parte de los integrantes de la misma. El compromiso genera que la familia emplee tiempo adicional a sus tareas sin el pago de horas extras, ni bonificaciones especiales, para aquellas tareas que así lo requieran.

Desde el punto de vista de la flexibilidad monetaria, podemos mencionar que las empresas no familiares, deben enfrentar mes a mes la remuneración de sus empleados de forma fija y constante. En las empresas familiares, el pago de salarios no es en su totalidad una partida fija, ya que en el caso de los integrantes familiares pueden recibir sus ingresos en base a los resultados financieros de la empresa. De esta forma parte de las salidas de efectivo se adaptan a la marcha del negocio, permitiendo una mejor salud financiera, al igual que mejora las probabilidades de inversión en caso de ser necesaria

Flexibilidad como ventaja competitiva

Leach (1999, pag.28) “la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares”. En un entorno el cuál se encuentra en constante cambio e imprevisibilidad de los hechos, es muy importante para la sobrevivencia, al igual que para el éxito, la posibilidad de adaptarse a dicho entorno.

Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares son el sustento económico de la familia, por lo cuál es el deseo del fundador, al igual que de las siguientes generaciones, que dicha empresa sobreviva con el correr del tiempo. Debido a esto es que las empresas familiares suelen tener visión a futuro, para Leach (1999) “las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo”. Esta ventaja permite reducir los riesgos, tener un enfoque y objetivo más específico, al igual que permite a las empresas manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos.

Cultura estable

Suelen tener estructuras estables, en las cuales sus directores y personal clave permanecen por muchos años dentro de la empresa. Esto provoca que los integrantes de la organización tengan una vasta experiencia tanto del management, como en el funcionamiento de la misma. Por otro lado esta estabilidad genera que se cada uno sepa lo que se pretende que haga, al igual que existe un profundo conocimiento de las personas que trabajan dentro de la empresa.

Rapidez en la toma de decisiones.

En este tipo de empresas el proceso de toma de decisiones está asignado a uno o dos individuos clave. A diferencia que el resto de las empresas colectivas centra la toma de decisiones en un número reducido de personas, por lo cual se disminuyen tiempos en buscar soluciones y consensos. Desde el punto de vista empresarial esa velocidad en la toma de decisiones implica un mayor valor para la firma. Lo anterior no es aplicado en la etapa de “consorcio de primos”, dónde pueden existir muchos individuos donde recaen las decisiones más importantes.

Disminución de riesgo en romper el secreto familiar.

Muchas veces el éxito de una empresa se debe a alguna forma secreta de producir o de trabajar (know-how). Existe la amenaza de que este secreto sea develado, de forma tal que la empresa no cuente con esa ventaja competitiva.

Por sus valores y lealtad familiar es más difícil que un integrante de la familia revele un secreto familiar, de que un empleados de una empresa común lo haga, de esta forma se ve disminuido el riesgo de divulgación del mismo.

Confiabilidad, orgullo y calidad.

Las empresas familiares son percibidas en el mercado como confiables y estables, esto es beneficioso ya que muchas firmas prefieren hacer negocios con este tipo de empresas con larga trayectoria y suelen apreciarlas por su baja rotación de personal. Esta imagen de empresas confiables, y personal orgulloso no sólo es una simple percepción, sino que se ve reflejado en una atención más cordial a los clientes, y mejor nivel de servicio.

Estas características de imagen positiva, de confiabilidad y orgullo son muchas veces explotada por algunas empresas, poniendo como ejemplo una empresa familiar inglesa que estampa en sus etiquetas “La diferencia es nuestro orgullo familiar”.

La calidad ha sido históricamente el enfoque estratégico de las empresas familiares. Esto es fruto en gran parte al orgullo, y a la identificación de la firma comercial con un apellido o familia en particular. Si los productos ofrecidos son de mala calidad, no sólo se generará una mala imagen de la empresa, sino que manchará el apellido de la familia.

Comprensión

El principal motivo de unión entre los integrantes de las empresas, es de tipo racional y contractual, sin embargo, como ya fue detallado según el modelo de Peter Leach, en las empresas familiares se conjuga la empresa con la familia, y el principal motivo de unión en esta última son los lazos afectivos. Las relaciones de afecto tienen un peso decisivo en la tolerancia al temperamento de los demás, esto permite aprovechar lo bueno de las otras personas, al igual que amortigua las peculiaridades negativas del otro.

Otro punto positivo de esta característica para Ginebra (1997), es el deseo y apoyo de los diferentes integrantes de la familia para la obtención del éxito de los demás, lo cual repercute en mayor predisposición para colaborar y comprender las ideas de los demás.

Finalidad común

Muchas veces la empresa familiar es una marca, una imagen de la historia familiar o del apellido, poniendo en juego el prestigio familiar. Esto impulsa a sentir a los integrantes de la familia a tener la obligación de mantener una buena imagen y un éxito continuo, muchas veces contagiando dicho sentimiento hacia el resto de los integrantes no familiares de la organización. Lo mencionado anteriormente constituye una singular fortaleza ya que contrasta con el distanciamiento emocional que suelen tener los llamados “profesionales de la dirección”, los cuales no se involucran ni se ilusionan con el negocio.

Valores y ambiente familiar

La familia está unida primordialmente por lazos afectivos. La unidad entre sus miembros, armonía de sus creencias, valores y preferencias, generan disminución de conflictos de intereses entre sus miembros. Esto provoca a su vez el reconocimiento de una autoridad, en la cual se confía y evita luchar por su poder.

Menor riesgo de ser adquirida por otra empresa.

Como ya se ha visto, la empresa representa no sólo el sustento de la familia, sino que es un orgullo para los propietarios. Lo anterior sumado a que existe cierto afecto al emprendimiento familiar, genera rechazo a la idea de traspaso de propiedad hacia terceras personas, brindando seguridad laboral a sus integrantes siendo esta una fuente motivacional según Maslow⁴.

Otro punto positivo de esta característica, es a nivel externo, ya que los proveedores tienen mayor confianza en trabajar con este tipo de empresas, tanto por la imagen de solidez, como por la confianza de que permanecerán trabajando con las mismas personas.

Concentración de la propiedad.

Existe un alineamiento de objetivos entre dueños y gerentes para los casos que el capital se concentre en pocas personas, y estos a su vez sean quienes dirigen la empresa. Esto beneficia a la organización con decisiones más rápidas, y consensuadas por estar compuesta por menores niveles jerárquicos.

Negativas:

Rigidez

Según Peter Leach (1999), entrar en una empresa familiar puede ser como “entrar en un túnel del tiempo”, esto se debe a que la dirección de la empresa no ha cambiado en muchos años, o simplemente determinadas conductas se han arraigado a las diferentes generaciones. De igual manera muchas veces se sigue la política de “lo hacemos así porque siempre se hizo de esa forma”, evitando cualquier iniciativa de cambio en la organización. Es frecuente que las empresas tengan dificultades para implantar cambios, pero lo es más en las empresas familiares ya que implica romper con filosofías y prácticas establecidas por los antecesores.

Problemas en la estrategia.

Muchas veces la estrategia se plantea al servicio de las necesidades de la familia y no se focaliza en la empresa. De esta forma se plantean objetivos que no son necesarios, ni convenientes, representando potenciales amenazas para la sobrevivencia de la firma. Como ejemplo de ello se destaca que muchas veces las empresas permanecen haciendo lo mismo por no romper con la tradición familiar, quedando obsoletas y perdiendo competitividad frente a sus rivales.

⁴ Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* plantea el concepto de “Jerarquía de necesidades” que describe las fuentes de motivación de las personas: Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Reconocimiento, Auto superación.

Lo que en un momento fue la ventaja y la clave del éxito, puede tornarse en la semilla de destrucción del futuro. Cuando la estrategia se mantiene en el tiempo y el entorno cambia, es difícil adaptar la organización a las nuevas condiciones, ya que tiene una cultura acumulada y afianzada, la cual está basada en un éxito pasado y difícil de adaptar a las nuevas condiciones.

El pasado tiene un gran valor, en cuanto sirva como sabiduría para replantear la estrategia, la cual debe estar monitoreada de forma periódica. Al igual que los cambios estratégicos tampoco deben ser radicales, sino que se deben introducir con sumo cuidado y en forma gradual.

Desafíos comerciales

Las empresas familiares deben enfrentarse básicamente a tres desafíos: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento de capital.

Comenzando por el desafío de modernización en las prácticas, puede reconocerse que con bastante frecuencia los métodos empleados por las empresas familiares son producto de la historia, actualizándose y acompasándose con el desarrollo tecnológico y de los mercados. Estas prácticas pueden volverse obsoletas, provocando inconvenientes para las empresas, las cuales si no logran superar este desafío y modernizarse, se verán enfrentadas a graves problemas, incluso peligrando su continuidad.

El manejo de las transiciones es tal vez el mayor desafío en las empresas familiares, y dependiendo de una exitosa transición puede tal vez significar el triunfo o fracaso para una empresa de este tipo. El cambio entre las generaciones de propietarios-directores, repercute en los puntos más relevantes de las organizaciones, entre las cuales puede mencionarse:

- Estilo de dirección
- Incertidumbre o desconfianza en el personal
- Incertidumbre tanto para clientes como proveedores
- A nivel familiar pueden sobredimensionarse los diferentes conflictos
- Puja por la imposición de la autoridad

Las empresas familiares además de tener los inconvenientes financieros que enfrentan el resto de las empresas, deben enfrentar el rechazo al incremento de capital mediante fuentes externas. Esto reduce el abanico de posibilidades para financiar proyectos a largo plazo por montos importantes, los cuáles se ven peligrados por la falta de recursos. Por otro lado puede verse afectado el transcurso normal de la operativa o incluso la supervivencia de la organización, cuando se escatima para proyectos de gran relevancia o se gestionan de forma ineficiente los recursos en

periodos de crisis pasajeras. Detrás de este rechazo a fuentes de financiación externa se esconde el miedo de perder el control y conducción de la empresa.

Sucesión

Los pasajes de generación tras generación, y el cambio de liderazgo son procesos que las empresas familiares deben enfrentar, los cuáles habitualmente presentan una serie de dificultades. El cambio de conducción, es una situación común a todas las empresas, pero en el caso de las firmas familiares además de enfrentarse a este proceso, deben lidiar con dilemas mayores, de orden psicológico y emocional, relacionados con la familia.

La elección del sucesor significa a menudo escoger entre los diferentes hijos e hijas, los cuales tal vez no han manifestado abiertamente su deseo de continuar con el control de la firma, a pesar que han esperado por mucho tiempo ese momento. Por otra parte, el padre se encuentra en la ambigüedad de tener que “ceder la batuta” y elegir alguno de sus hijos, lo cual genera cierta incertidumbre si podrán continuar con éxito en el negocio.

La sucesión no es sólo un traspaso de autoridades, sino que representa también una reconstrucción de la organización, con la introducción de nuevas ideas y nuevo personal.

La rivalidad entre hermanos es normal dentro de un contexto familiar, pero esta se ve amplificada por los celos y la competencia continua para demostrar quién es el mejor para suceder al fundador. Esta rivalidad induce en algunos casos, a nefastas consecuencias para la empresa familiar y un resquebrajamiento en las relaciones familiares. Una posible solución para disminuir el conflicto entre hermanos, gira alrededor de especificar las responsabilidades y roles de cada uno dentro de la empresa. El objetivo es que cada uno cumpla un rol, y a través de determinadas funciones bien establecidas, se pueda aportar y demostrar capacidad para esas tareas específicas. Se debe lograr asignar roles de acuerdo al perfil de cada hermano, de forma tal que cada uno tenga un buen desempeño en lo que hace. Esto trae como consecuencia que cada uno de los hermanos no pretenda ocupar el puesto de los demás, reduciendo posibles conflictos y complementando el trabajo de unos con otros.

Conflictos emocionales

Como ya fue mencionado anteriormente la familia tiene sus cimientos en aspectos emocionales, dónde prevalece la protección y la lealtad; por otro lado las empresas son regidas por el rendimiento y resultado de sus integrantes. La empresa familiar es una fusión de estas instituciones y si bien tienen el potencial para lograr rendimientos superiores, no es raro que se presenten graves dificultades. Los integrantes familiares, dentro de la empresa, pueden continuar teniendo

comportamientos irracionales e inapropiados que son fruto de relaciones desde pequeños, por ejemplo que el gerente financiero no confíe en las decisiones de su hermano menor, el gerente de marketing.

Confusión Familia-Empresa

Muchas veces se confunden ambos términos, generando consecuencias negativas para ambas instituciones. Los conflictos se generan una vez que se pierde la idea de que la empresa tiene diferentes objetivos (generar riqueza) a la familia (generar felicidad), fusionando los lazos afectivos familiares con las relaciones contractuales de la empresa.

Detallaremos una serie de confusiones que se dan en las empresas familiares:

- Confundir vínculos familiares con empresariales. Sustituir estos lazos seguramente implique paternalismo, flojedad, tiranía.
- Flujos económicos en la empresa. Muchas veces se mezcla el sueldo con las utilidades de la empresa, esto genera o bien sueldos bajos para los familiares (aduciendo que en definitiva la empresa es suya), o por el contrario otros optan por asignar sueldos altísimos. Ninguno de los dos casos es bueno, ya que conducen indefectiblemente a la debilidad de la empresa, por lo cual deben asignarse sueldos de acuerdo al valor de mercado.
- Asignación desequilibrada de salarios. Muchas veces se asignan salarios de forma equitativa para los diferentes integrantes de la empresa familiar, esto provoca que aquellos que son más capaces deseen abandonar la empresa por no ganar suficiente, y los que brindan menos utilidad a la organización permanezcan en la firma por tener un buen sueldo.

Problemas de Recursos Humanos

En general los directivos y empleados, por ser propietarios de la firma sienten mayor seguridad de permanencia en el empleo, esto puede tener como consecuencia que no se sientan obligados a hacer grandes esfuerzos en cuanto a formación y actuación.

Por otro lado el sentido de propiedad de la empresa genera muchas veces nepotismo, acercando a la empresa personas por su relación familiar o amistad y no por sus habilidades. Esto genera inconvenientes por partida doble, por un lado la posible incompetencia del nuevo integrante repercute en ineficiencia y peligro para la empresa, al igual que genera rechazo y desmotivación para los integrantes no familiares de la empresa.

Debido a que en el ámbito familiar la evaluación no es una idea aceptable, es muy difícil realizarla dentro de este tipo de empresas. La posición de los familiares

dentro de la organización se debe más a su parentesco que a su desempeño. Esto es algo difícil de revertir, ya que la evaluación del rendimiento de familiares es un proceso que representa un fuerte grado de tensión entre los diferentes integrantes familiares, particularmente se verá incrementada al momento de la evaluar el desempeño de los hijos.

Por todo lo mencionado anteriormente es aconsejable para la selección y evaluación del personal, la intervención de terceros no familiares. De esta forma se busca seleccionar, evaluar, y promover a los familiares, de acuerdo a criterios objetivos, y por su contribución para con la empresa.

Si bien hasta el momento se han mencionado hechos de familiares dentro de la empresa, pero no se ha expuesto a aquellos empleados los cuáles no pertenecen a la familia. Muchas veces estos empleados ven limitadas oportunidades de ascenso por no pertenecer a la familia, planteándose su continuidad dentro de la organización. Es por eso que los empleados no familiares deben tener adecuadas oportunidades de desarrollo, confirmación de ello es que las empresas más exitosas, son las que han logrado integrar personal no familiar con familiar. En muchos casos, al ser una persona ajena a la familia, tiene que cumplir un rol de mediador en los conflictos familiares, resolviendo los problemas en base a su conocimiento de la familia y enfocado en la empresa. Estos integrantes de la organización, también deben soportar ser “héroes ocultos”, entregándose a la empresa, pero sin recibir el debido reconocimiento.

Liderazgo y legitimidad

Esta desventaja está vinculada a la carencia de liderazgo, cuándo nadie en la familia está facultado, o suficientemente motivado para hacerse cargo de la empresa.

Esta característica es particularmente cierta a partir de la segunda generación, cuándo los hermanos herederos tienen igual parte accionaria, pero ninguno ha sido facultado para asumir el control absoluto.

Es un error frecuente la renuencia a distribuir el poder, es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de facultar y legitimizar la autoridad de la siguiente generación, al igual que en los hermanos debe caer la responsabilidad de definir cómo se deberá distribuir el poder antes de asumir el control.

Planeamiento a largo plazo

Si bien fue mencionado como característica positiva el planeamiento a largo plazo, es una característica negativa el hecho de que dichos planes no sean formalizados, descritos y no se compare lo planificado con los resultados obtenidos. En general esta planificación se encuentra sólo en la mente de los propietarios, por lo

cual no es conocida por el resto de la firma, al igual que si tienen alguna idea, esta será difusa y poco clara.

Cultura estable

Como muchas de las ambigüedades administrativas, la cultura estable puede ser un arma de doble filo. Una empresa con cultura demasiado estable puede ser peligroso, ya que muchas veces se toma la actitud de “lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, esto no permite utilizar la creatividad para buscar nuevos procesos o productos los cuales nos permitan ser más eficientes o exitosos.

MAPAS ESTRATÉGICOS

Definición:

Los profesores Kaplan y Norton observaron que los líderes de pensamiento del *management* habían profundizado en doctrinas estratégicas de valor para los accionistas, gestión del cliente, gestión del proceso, calidad, innovación, recursos humanos, diseño organizacional, con mucha profundidad cada una de ellas, pero “ninguna con una visión completa e integrada para describir una estrategia” Kaplan y Norton (2004, p. 33).

Crean entonces los Mapas Estratégicos como una herramienta gráfica que describe en forma clara la Estrategia de la organización a fin de poder compartirla y comunicarla a todos los involucrados.

En la revista Fortuna (2006, p56) se publica: “No se puede manejar la estrategia si no se tiene idea de lo que es, ya que se debe ser capaz de describirla y explicarla para que la gente pueda comprenderla claramente y lograr el consenso necesario.”

Entonces... ¿Qué es la Estrategia?

El vocablo estrategia proviene del griego *stratégia*, de *strátégos*, que significa el arte de dirigir, plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto. (consultado en: <http://www.slideshare.net/wilmerGuillen/estrategias>, 2010)

Según la cátedra de Dirección de Empresas (2010) e Introducción a las Organizaciones (2010), es un modelo de movimientos y aproximaciones diseñado por la dirección para producir una performance exitosa de la organización. También la describen como: “La aplicación de recursos para lograr objetivos y metas específicas que proporcionen una ventaja competitiva sostenible en el mercado”

Además la estrategia puede ser visualizada de diferentes perspectivas, como un plan, un modelo, un posicionamiento, una perspectiva.

Estrategia como Plan: Es un “Plan de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica... Un Plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean

alcanzados" (<http://www.emprendedor.com/portal/content/view/123/26>, visitado 09/09/2010)⁵.

En la dirección <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-de-mando/cuadro-de-mando.shtml> visitada el 07/04/2010 definen: “La Estrategia consiste en hacer un profundo análisis tanto de la organización como del entorno para definir un plan de acción que nos lleve a mejorar nuestra posición sobre los competidores en el medio largo-plazo. La estrategia es elegir un camino.”

Un modelo. La estrategia puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia en el accionar de la empresa a través del tiempo (Mintzberg, Lampel y Ahlstrand. 1998).

Un posicionamiento. Según Kotler (2001) “el resultado final del posicionamiento es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado, una razón de peso para que el mercado meta compre el producto”.

Es la creación de una posición única e invaluable, si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de estrategia. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes a la de los rivales. (Porter 1996)

Es una perspectiva: es la forma fundamental en que una organización lleva a cabo sus acciones, esta definición mira hacia adentro de la organización y se enfoca en la visión de la empresa.

Según Mintzberg, Brian y Voyer (1997, p.20) “La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo”. Son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, no son cosas tangibles, son invenciones creadas por mentes imaginativas. Pero a diferencia de la personalidad la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de la organización.

En Resumen: se puede decir que una estrategia “es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada” (Mintzberg et al. 1998)

⁵ Publicado originalmente en la California Management Review (1987). Adaptado por: MINTZBERG, H. (1993) *El proceso estratégico conceptos y casos*. México: Prentice Hall

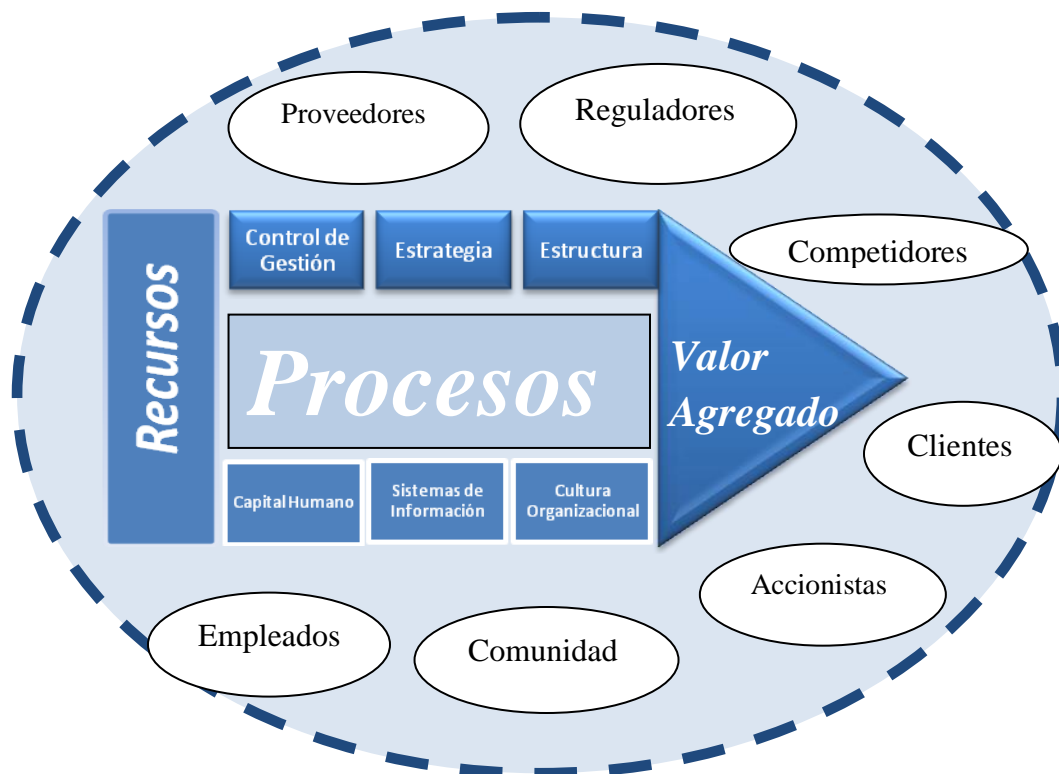
Para los autores de este trabajo monográfico la definición más clara y precisa del término “Estrategia” es la utilizada por Kaplan y Norton (2004, p31), al mismo tiempo es la que más se adecua a nuestro trabajo: “la estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes”

Por lo tanto los mapas estratégicos representan la estrategia organizacional desde diferentes perspectivas, con el fin de visualizar cómo la organización desea crear valor. Proporcionando así una comprensión única del negocio, de forma tal que internamente todos pueden ver cuál es su aporte para la obtención de los objetivos.

¿Cómo crean valor las organizaciones?

Cualquier organización se puede representar en un modelo como el que se describe a continuación:

Figura 3 Modelo de la empresa y su entorno



Fuente: Creación de los autores en base a bibliografía consultada

Las organizaciones toman los recursos necesarios y los procesan generando valor agregado. Estos procesos se realiza según lo definido en la estrategia, a través de los activos intangibles (capital humano, sistemas de información, cultura

organizacional) verificándose el cumplimiento de la misma y/o redefiniéndose según las variaciones del entorno.

El valor creado, no es solo para los accionistas, sino que también se benefician los clientes, pues el proceso se diseña con el fin de satisfacer sus expectativas. Este proceso también repercute en proveedores, empleados, e inclusive en los competidores y por ende toda la comunidad, esto se debe a que en función a la estrategia establecida, la empresa interaccionará con el entorno de forma más o menos beneficiosa.

Nos encontramos en un nuevo entorno operativo, donde las organizaciones han alcanzado mayor eficiencia e integración de sus procesos, dónde las relaciones clientes-proveedores se han afianzado, pasando a ser socios estratégicos en muchos casos.

Las empresas velan por ofrecer a sus clientes productos y servicios hechos a su medida, por ende la vida de los productos se van acotando gracias a la continua innovación.

Actualmente no solo se valora la fuerza laboral de los empleados, sino también sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir costos y tiempos de los ciclos, por lo que invertir en el conocimiento de cada empleado, gestionar y explotar dicho conocimiento se ha convertido en algo crítico para el éxito.

Por todas estas razones, podemos afirmar que día a día el aporte de los intangibles es creciente en la generación de valor.

Hoy, en este mundo globalizado, donde la mayoría accede a las maquinarias disponibles en poco tiempo, los productos y procesos son fácilmente imitables, entonces lo que en general diferencia a una organización de otra son sus activos intangibles. Es decir, la gente con la que cuento para realizar los procesos, la cultura de la organización (“la forma en que se hacen la cosas acá”), y la información que tengo para una eficiente gestión. Los Mapas Estratégicos favorecen a la creación de valor sustentable y diferenciado en base a la alineación de estos activos intangibles.

Para Kaplan y Norton (2004), el éxito de las organizaciones radica en procesos internos, activos intangibles y procesos financieros alineados.

¿Cómo se alinean los activos intangibles con el fin de crear valor?

Describiendo y compartiendo la estrategia, de forma tal que toda la organización vea y entiendan hacia donde se dirige y de qué manera contribuye cada

uno en la creación de valor. Los Mapas estratégicos como herramienta gráfica permiten comunicar clara y masivamente la estrategia.

Los activos intangibles alcanzarán su máximo valor si están alineados entre sí, con los distintos objetivos y con la estrategia; por el sólo hecho de contar con ellos no significa que generen beneficios económicos.

De nada vale contar con gente capacitada, motivada e información oportuna si no se plantea hacia dónde ir, por ello es vital planificar y comunicar la estrategia para alinear todos los recursos para su logro.

Los profesores Kaplan y Norton también observaron que el valor de las organizaciones iba más allá del clásico valor contable, por ejemplo existen empresas muy valiosas como amazon.com, Microsoft, Google, con activos casi nulos. ¿Qué es lo que hace que estas empresas sean consideradas valiosas entonces? Sus activos intangibles, como la capacidad de innovación, prestigio adquirido, marca, fidelidad de sus clientes etc.

Esta información no se encuentra en los estados contables, si bien dichos estados son de mucha utilidad, no son suficientes para la gestión de las empresas de hoy, pues no contempla cómo los activos intangibles crean valor y por ende no refleja datos necesarios para la toma de decisiones. Por estas razones los autores crean el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (CMI) como una herramienta de gestión que contempla la organización como un todo, y traduce la estrategia en acciones concretas para su logro.

Tiempo después publican su libro Mapas Estratégicos, profundizando en las “relaciones de causa-efecto” es decir relaciones de causalidad entre los distintos objetivos.

Los objetivos están encadenados de forma tal que para que uno se logre se requiere que se cumplan los objetivos que lo causan. Por ejemplo para aumentar la rentabilidad debemos aumentar las ventas, para ello nuestros clientes tienen que estar satisfechos. Eso se logra con un mejor servicio y personas capacitadas para llevarlos a cabo. El ejemplo se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

Figura 4 Ejemplo de relaciones Causa-Efecto



Fuente: Creación de los Autores del trabajo monográfico.

Luego la estrategia se lleva a cabo mediante acciones concretas de ejecución que se detallan en el Cuadro de Mando Integral. Es por ello que en este trabajo comenzaremos por los Mapas Estratégicos, luego veremos cómo se “baja a tierra” la estrategia y se mide mediante el Cuadro de Mando Integral.

Principios en los que se basan los Mapas Estratégicos

Para Kaplan y Norton (2004), los Mapas estratégicos se basan en 5 principios:

A. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias de corto y largo plazo.

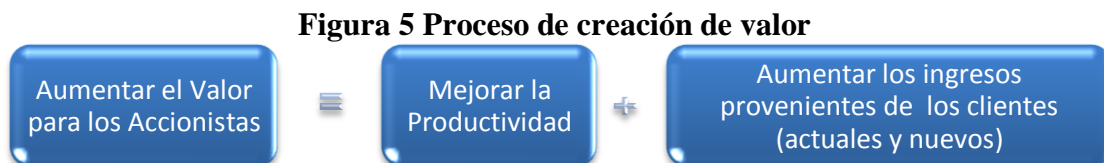
En general las inversiones realizadas para la obtención de beneficios a largo plazo entran en conflicto con los beneficios a corto plazo. Al definir la estrategia a seguir debemos tener presente el valor sustentable, entonces a la hora de plantear reducciones de costos y mejoras de productividad estas no deben perjudicar el rendimiento a largo plazo.

B. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para satisfacer al cliente, según al segmento al que pertenezca.

Basados en Porter, Kaplan y Norton definen las siguientes propuestas de valor:

- Mejor costo total: significa presentar una propuesta de valor (para el segmento seleccionado) a precios atractivos, de productos con calidad consistente y en tiempo oportuno.
- Liderazgo de producto: las empresas que brindan esta propuesta a sus clientes ofrecen productos que amplían las actuales fronteras de desempeño hasta llegar a ser altamente deseables y los primeros en salir al mercado.
- Soluciones completas para clientes: Al ofrecer esta propuesta se buscan productos y servicios hechos a la medida de los clientes objetivos, focalizados en retenerlos, obteniendo así rentabilidad de por vida.
- Sistemas de bloqueos: Se busca bloquear al cliente de forma tal que el costo de cambio de proveedor sea alto.

C. Valor creado mediante los procesos internos eficaces y alineados.



Fuente: Kaplan y Norton. *Mapas Estratégicos*

No debemos olvidar que la creación de valor se realiza mediante los procesos internos, además se incrementará siempre y cuando los procesos se encuentren

alineados con la estrategia. Por ello es vital focalizarse en los procesos internos claves que brindan la propuesta de valor diferenciada y con ello mejorar la productividad.

D. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos. Los procesos operacionales, gestión del Cliente, innovación y regulatorios generaran beneficios cada uno a su tiempo, obteniendo así el valor deseado por los accionistas

E. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. No se pueden medir por separado el valor de los intangibles sin considerar su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Antes de determinar hacia dónde vamos tenemos que ver donde nos encontramos hoy, para ello es de mucha utilidad un análisis FODA.

Análisis FODA

Es una herramienta fundamental, que permite realizar un diagnóstico de la organización planteando cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma. Donde:



Fuente: Diagramación de los autores del presente trabajo monográfico.

Luego la empresa se plantea de qué forma aprovechar sus Fortalezas y Oportunidades al máximo. Asimismo determina cómo manejar sus debilidades a fin de minimizarlas y al analizar sus amenazas verá de que manera podrá convertirlas en oportunidades.

Perspectivas

Para ver las distintas interacciones dentro de la organización, y de esta con su entorno los citados profesores proponen desagregar la estrategia en distintas perspectivas, para luego plantear objetivos en cada una de ellas visualizando como se afectan y complementan unos a otros.

Si bien plantean cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Desarrollo y Crecimiento, estas se deben adaptar a la realidad de cada organización, pudiendo existir otra perspectiva, variar su orden, o no ser necesaria alguna de ellas.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se basa en la información contable tradicional, esta es fundamental para las empresas dado que son organizaciones con fines de lucro.

A la hora de plantearnos nuestra estrategia como empresa, comenzamos por definirnos cuánto queremos ganar, es decir que rentabilidad desea obtener la empresa por la actividad que desarrolla.

¿Cómo se define la Rentabilidad?

Figura 7 Definición de Rentabilidad



Fuente: Definición vista a lo largo de la carrera.

Entonces existen dos caminos para incrementar la rentabilidad: aumentando los ingresos (ventas) o disminuyendo los costos (mejorando la productividad).

Los ingresos a su vez pueden incrementarse mediante:

- Nuevas fuentes de ingresos:
 - Nuevos productos a nuevos clientes
 - Productos existentes a Nuevos clientes

- Mejorar el valor de los clientes actuales
 - Incrementando las ventas a mis clientes actuales con productos que consumen habitualmente.
 - Vendiendo a estos nuevos productos.

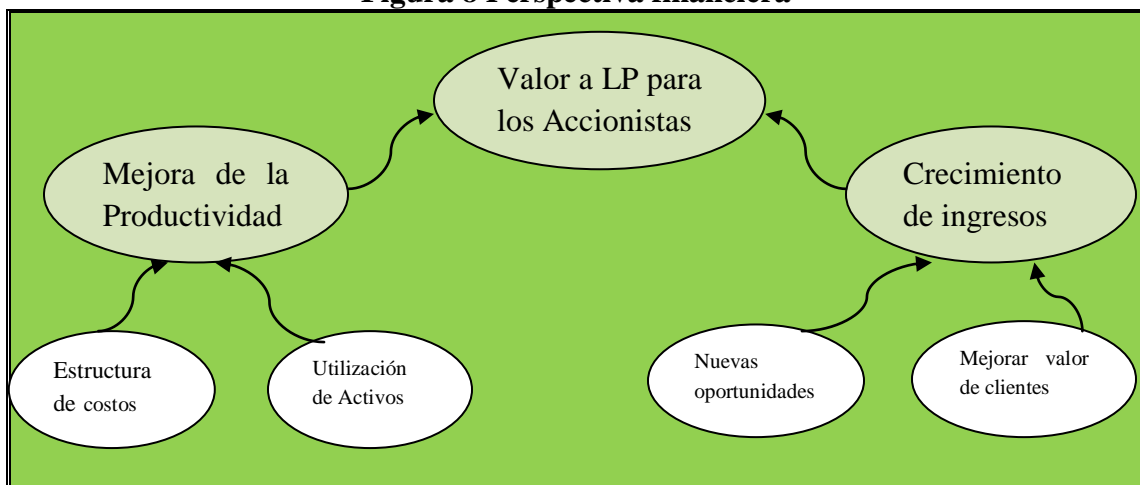
A la hora de disminuir los costos el estudio debe ser más cuidadoso, no es cuestión de recortar “gastos”, sino analizar dónde se generan ineficiencias. Para lograr el equilibrio de las fuerzas de corto y largo plazo, debemos tener presente que las medidas que se tomen para maximizar los beneficios a corto plazo no canibalicen los beneficios a largo plazo. Para ello debemos enfocarnos en:

- Mejorar la estructura de costos de:
 - compras
 - producción
 - ventas
 - distribución
- Eliminando defectos.
- Mejorando el rendimiento de los materiales (evitar desperdicios).
- Utilización de activos con mayor eficiencia, gestionando la capacidad de activos existentes, gestionando cuellos de botella.

A través de los mapas estratégicos los empresarios podrán visualizar cómo se logra el valor a largo plazo, por lo cual estarán más dispuestos a “sacrificar” beneficios cortoplacistas para ello.

Esta perspectiva puede resumirse en la siguiente figura:

Figura 8 Perspectiva financiera



Fuente: Kaplan y Norton. *Mapas Estratégicos*

A la hora de establecer los objetivos financieros debe tenerse en cuenta la fase del ciclo de vida en que se encuentra la empresa. Según la página web <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cuadro-mando-integral-teoria-y-practica.pdf> visitada el 07/04/10 las fases pueden ser:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de *crecimiento* enfatizan el aumento de las ventas invirtiendo en forma eficiente para seguir creciendo. Para ello es preciso seguir desarrollando productos, mejorando procesos internos, estableciendo nuevos canales de ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de *sostenimiento* pondrán énfasis en obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de *cosecha* estarán enfocados hacia el CASH FLOW. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino los dividendos procedentes de las inversiones realizadas en el pasado.

Perspectiva del Cliente

Para el logro de los objetivos financieros, veremos en primer lugar cómo se logran los ingresos, es decir cuánto y cómo venderemos a nuestros clientes.

Tradicionalmente la mayor parte de las empresas se concentraba en los accionistas, a pesar de esto cada vez hay mayor conciencia de que si no cuidan sus clientes difícilmente produzcan las utilidades que desean.

Definimos entonces la Perspectiva del cliente como lo que Kaplan y Norton (2004) llaman la “propuesta de valor diferenciada” que ofreceremos a los clientes objetivo, es decir el porqué los clientes compran a esta empresa y no a otra.

La empresa obtendrá rentabilidad siempre y cuando logre vender su producto o servicio a sus clientes, si los clientes no están satisfechos, encontraran otros proveedores que satisfagan sus necesidades.

Según Kotler (2001) a la hora de definir los objetivos estratégicos debemos en primer lugar segmentar el mercado, una empresa difícilmente podrá satisfacer a todo

el mercado, por ello se separa en grupos bien definidos de compradores con un mismo perfil, a fin de poder focalizarse en uno o varios de ellos. La empresa obtendrá mejores resultados si escoge con cuidado sus mercados meta.

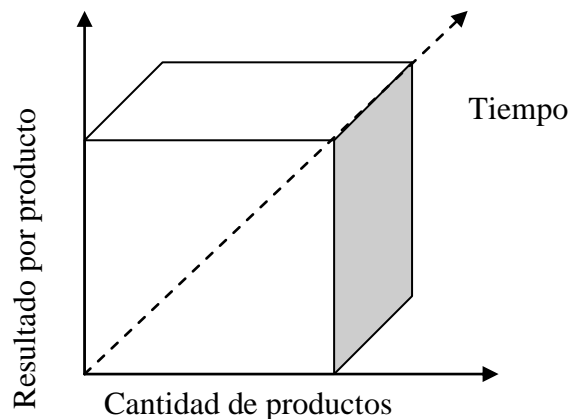
Luego se decide qué propuesta de valor ofrecerá a cada segmento definido, es decir, establece objetivos acordes a los distintos conjuntos de cliente detallando la combinación de atributos del producto, relación e imagen acorde.

Cuando los clientes se encuentran satisfechos y se ha logrado colmar sus expectativas, estarán mucho menos dispuestos a cambiar de proveedor, al igual que crearan un vínculo emocional, generando lealtad a la empresa.

Una empresa inteligente crea un nivel elevado de satisfacción en sus empleados, lo cual da pie a mayores esfuerzos, a su vez, redundando en productos y servicios de más alta calidad; esto crea mayor satisfacción entre los clientes, aumentando sus compras generando así crecimiento y mayores utilidades.

Maximizar el valor de los clientes depende de la cantidad de productos que estos adquieran, los resultados que se obtienen por cada producto y la relación a lo largo del tiempo. Se obtendrán mayores utilidades cuanto mayor sea el volumen de la siguiente gráfica:

Figura 9 Maximización del valor de los clientes



Fuente: Apuntes de clases de Gestión Presupuestal (2009)

Basados en las 4^{''}P^{''}⁶ del Marketing, los autores Kaplan y Norton establecen: la combinación de atributos del producto, relación con el cliente e imagen.

⁶ El marketing mix es una herramienta usada por la empresa para implantar la estrategia de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Consiste en una adecuada combinación de las denominadas **Cuatro P**: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Esta perspectiva se puede resumir en la siguiente figura:

Figura 10 Perspectiva del Cliente



Fuente: Kaplan y Norton. *Mapas Estratégicos*

- Atributos del producto

Detallaremos los atributos del producto o servicio según Kotler (2001):

Calidad: la empresa debe establecer la calidad del producto acorde al mercado meta y el nivel de los competidores. Puede plantearse mejora continua, mantener la calidad del producto en un nivel dado o reducirla, siempre teniendo presente la propuesta de valor que pretende brindar. Los clientes desean que los mismos productos sean idénticos entre sí y se ajusten a las especificaciones prometidas.

Tiempo: en la actualidad el tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva, los clientes no solo quieren productos que satisfagan sus necesidades, sino que los quieren ya!

Esta cualidad es también vital para aquellos clientes que operan con el “justo a tiempo”, pues este novedoso método productivo se basa en la reducción de los “desperdicios”, es decir, eliminar todo aquello que no se necesita en el preciso momento: colchones de capacidad, lotes almacenados en inventario, etc. De esta forma se trabaja casi sin existencias, o como indica Schroeder (2004, p.422), “proporcionando la parte correcta en el momento oportuno”, por lo cual un atraso en la entrega puede significar pérdidas muy importantes.

Precio: existen clientes sensibles al precio que siempre estarán preocupados por este atributo. Si la empresa apunta a este segmento, debe prestar atención no solo a proveer el menor precio, sino el menor costo total, es decir todos los costos en que incurre el cliente desde la solicitud del pedido, hasta el uso del producto que compra.

Como ejemplo podrían incluirse los costos de comprar, los asociados a la entrega y la entrega fuera de fecha, control de calidad, devolución por fallas, acondicionamiento, almacenamiento, mantenimiento y reparación. (Kaplan y Norton, 1997).

Funcionalidad: responde a las características del producto, su forma, durabilidad, confiabilidad, estilo, diseño. (Harvard business review, 1987)

La propuesta de valor no queda agotada al definir los atributos del producto, sino que también debe definir las relaciones que se establecerán con el cliente.

- Relación con el cliente

Dentro de la dimensión de las relaciones con el cliente se incluyen los servicios que se brindan a estos, según Kotler (2001) pueden ser:

- Facilidad para ordenar: se refiere a que tan fácil es para el cliente hacer su pedido.
- Entrega: cómo llega el producto al cliente, rapidez, exactitud, cuidado.
- Instalación: operaciones necesarias para que el producto se encuentre en condiciones de ser usado.
- Mantenimiento, reparación y garantías: servicios que ayudarán al cliente a mantener en buen estado los productos adquiridos.

También dentro de relaciones con el cliente podemos establecer vínculos de asociación, como por ejemplo las relaciones de “ganar-ganar”. Ello implica que ambas partes (cliente y proveedor) se den la oportunidad para tener un intercambio de expectativas a fin de que ambos se vean beneficiados con la relación.

Sin llegar a este último nivel de asociación, se puede crear otro tipo de relaciones como por ejemplo: capacitar a los clientes en el mejor funcionamiento del producto adquirido.

- Imagen

La dimensión Imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa (Kaplan y Norton 1997) Es la forma en que el público percibe a la empresa o sus productos.

Kotler detalla los siguientes pasos para realizar un análisis de valor de los clientes para revelar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a los competidores:

- Identificar las diferentes cualidades del producto que los clientes valoran
- Evaluar la importancia de cada una de ellas
- Examinar como los clientes califican a la empresa en cada aspecto del producto
- Vigilar estos valores a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta la propuesta de valor definida para cada segmento de cliente se priorizará en: los diferentes atributos del producto, la relación con el cliente o la imagen a fin de atraer, retener y hacer crecer nuestros clientes objetivos.

La siguiente figura sugiere los Objetivos en función a las distintas cualidades del producto que valoran los clientes según a que segmento de mercado correspondan, es decir a las diferentes propuestas de valor:

Figura 11 Objetivos según propuesta de valor



Fuente: Kaplan y Norton (2004). *Mapas Estratégicos*.

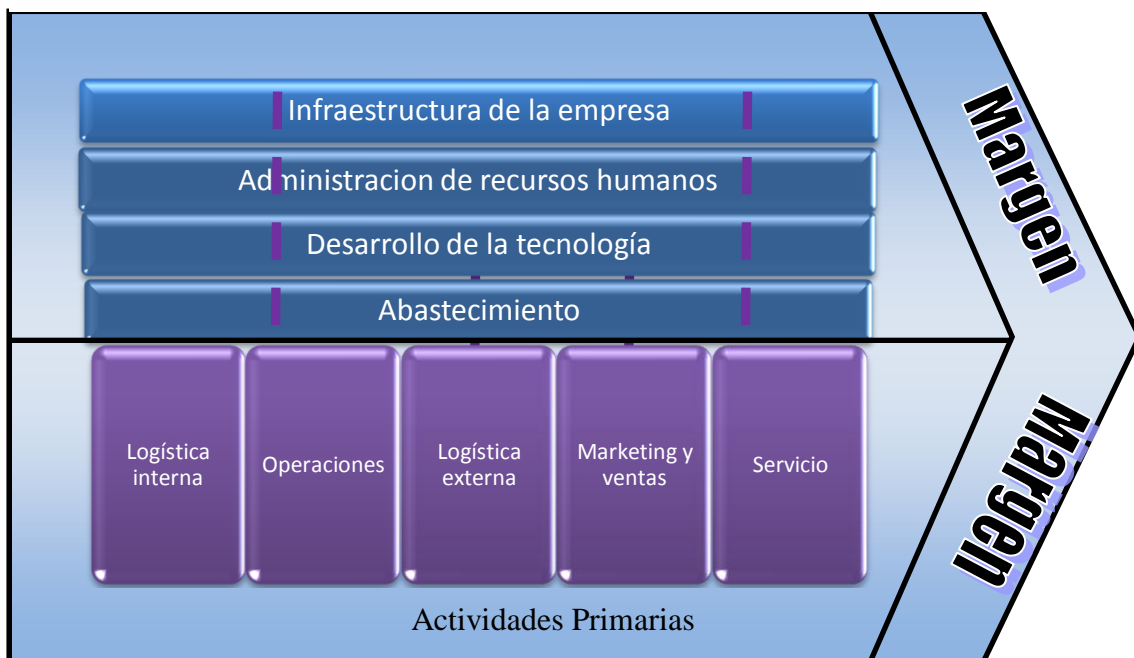
Perspectiva de los procesos Internos

Pasamos entonces a determinar si podemos mejorar nuestros procesos internos para disminuir los costos a fin de incrementar la rentabilidad (Figura 7 Definición de Rentabilidad). Debemos recordar que a través de los procesos internos también se crea el valor deseado o esperado por nuestros clientes, teniendo el potencial para mejorar nuestros ingresos.

Respondemos así a la pregunta: ¿Cómo la empresa va a producir y entregar la propuesta de valor definida a sus clientes?

Para ello tenemos que identificar y analizar los procesos internos de la empresa, una herramienta útil para ello es la Cadena de Valor de Porter.

Figura 12 Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter, 1993.

La Cadena de Valor describe todos los procesos de la empresa y cómo estos crean valor. Debemos analizarlos a fin de separar aquellos que no generan valor para los clientes de los que lo hacen directa o indirectamente.

Llamamos procesos críticos a los procesos estratégicos fundamentales, que si no se cuenta con los mismos, o no funcionan correctamente, el cliente se verá afectado.

Por lo tanto las organizaciones deben concentrarse en sobre salir en los procesos críticos, logrando así la satisfacción los clientes y redituando en mejores retornos a los inversionistas

Podemos resumir los procesos internos en cuatro grandes grupos: Gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, reguladores y sociales.

Pasaremos a desarrollar cada uno de ellos:

- ***Procesos de gestión de operaciones:***

Este agrupa aquellos procesos básicos del día a día, mediante los cuales la empresa produce sus productos y los entrega a sus clientes. A su vez podemos desagregar este proceso en varios subprocesos:

- Desarrollar y sustentar relaciones con los proveedores.

Esto implica desarrollar redes de excelentes relaciones con los proveedores, de forma tal de reducir el costo total de compra. En el costo total se incluyen por ejemplo el costo de hacer pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar, trasladar y devolver la mercadería, descartar materiales obsoletos, demoras por entregas fuera de plazo, costos financieros asociados a los pagos. A la hora de establecer quiénes serán nuestros proveedores debemos tener presente estos conceptos, una buena selección de los mismos es la base de un excelente producto a nuestros clientes.

- Producir bienes y servicios

Contar con procesos de producción eficientes, mejorando así el costo y calidad de los productos brindados, los tiempo de respuesta a nuestros clientes, apuntando a la mejora continua.

- Distribuir productos y servicios a los clientes

Llegar con los productos que nuestros clientes desean en tiempo y forma.

- Gestión del riesgo.

Este subproceso lo que busca es encontrar soluciones al riesgo operacional y al riesgo de capital.

Ello se logra:

- Creando un ambiente laboral acorde, brindando seguridad en el trabajo diario, pues el mismo ha sido planificado para mitigar los accidentes.

- Planificando la producción a fin de estimar las compras futuras, para no realizar compras inesperadas que por lo general implican un costo mayor.
- Realizando acuerdos de pago con los proveedores para reducir costos asociados a dificultades financieras previendo el cumplimiento de las deudas adquiridas.
- Reduciendo los impuestos a pagar (elusión fiscal), analizar de qué forma puedo lograr un mejor aprovechamiento de las obligaciones tributarias.
- Estableciendo una tasa de endeudamientos eficiente, cero no es la solución óptima – Leverage operativo- pues se pierden beneficios fiscales y oportunidades por no contar con el dinero necesario.

- **Proceso de gestión de clientes:**

Otro grupo de procesos internos muy importante es el de gestionar los clientes, aquí se prevé cómo la empresa va a adquirir, sustentar y aumentar las relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos.

Podemos entonces desagregarlo en los siguientes subprocesos:

- **Selección de clientes**

Consiste en primer lugar en segmentar el mercado, es decir definir los posibles segmentos de mercado que la empresa visualiza.

Las principales variables de segmentación según Kotler (2001) son:

- Geográficas, consiste dividir el mercado en distintas regiones geográficas, como por ejemplo Montevideo e Interior.
- Demográficas, en este caso el mercado se divide en variables como la edad, tamaño de la familia, genero, ocupación, educación, religión, etc.
- Psicográfica se segmenta el mercado en base a estilo de vida, personalidad o valores.
- Conductual los grupos en este caso se realizan en base a su conocimiento del producto o la forma en que lo usan.

Luego elegimos aquellos donde la empresa puede crear una propuesta de valor única para sus clientes y lo llamaremos “Segmento Objetivo”.

Para ello se debe tener en cuenta las características de los productos que los clientes buscan: precio, servicio, marca. Esto quiere decir que si definimos una propuesta de valor de “mejor costo total”, el segmento objetivo serán aquellos clientes que buscan el menor precio.

- **Adquisición de clientes**

Es un proceso difícil y caro pues la empresa debe comunicar la propuesta de valor a los nuevos clientes de los segmentos elegidos a fin de atraerlos. Para ello son necesarias distintas técnicas de Marketing para comunicar ese conjunto de características únicas del producto que distingue a la empresa de sus competidores a fin de atraer nuevos clientes.

Adquirir nuevos clientes puede costar cinco veces más que retener a los actuales, por eso es vital fidelizar los actuales. (Kotler, 2011).

- **Retención de clientes**

Muchas empresas destinan grandes sumas en atraer nuevos clientes y por la puerta de atrás se van muchos más, pues sienten que sus necesidades no son satisfechas.

Jeffrey Gitomer es citado por Kotler (2001) “el reto no es producir clientes satisfechos pues varios competidores pueden hacerlo, el reto es producir Clientes leales”.

La empresa entonces debe plantearse retener estos clientes, cumpliendo con sus expectativas y asegurando calidad del producto. Se debe estudiar cuales son las causas por la que se pierden clientes, y para ello no hay nada mejor que simplemente escucharlos. Luego la empresa deberá analizar cómo esas causas pueden ser controladas.

Una forma de medir lealtad de los clientes es mediante las tarjetas de fidelización últimamente muy difundidas, premiando al cliente por elegirnos. Luego un cliente satisfecho puede pasar a un siguiente nivel de compromiso, donde no solo es leal a la empresa, sino que también comunica a otros su satisfacción. De esta forma incrementa su valor para la empresa, pues no solo le compra sino que realiza publicidad “boca a boca”, que es el inicio de adquisición de un nuevo cliente.

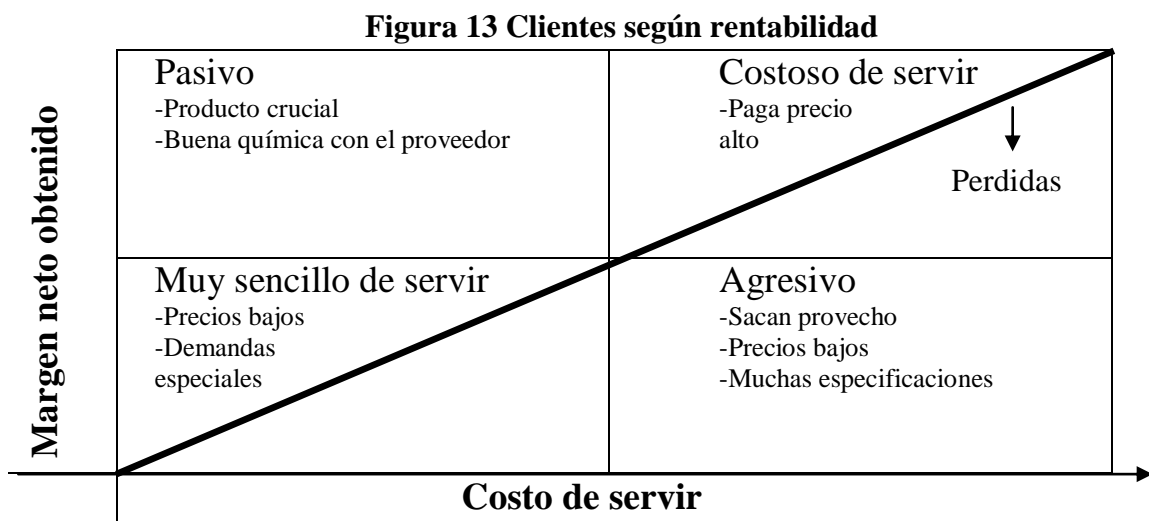
El siguiente paso en un cliente altamente comprometido con la empresa es adquirir nuevos clientes, son los denominados “Clientes apóstoles” quienes están tan conformes con la propuesta de valor que no solo comunica a otros su satisfacción, sino que los anima a ser clientes.

Al final de la “escala de lealtad” tenemos al grupo de los “Clientes propietarios”, estos son los que participan activamente en el desarrollo de nuevos productos a medida de sus necesidades aportando nuevas ideas a fin de obtener el producto o servicio deseado.

La clave para retener clientes es la satisfacción, un cliente satisfecho según Kotler Se mantiene leal más tiempo, compra más cuando la empresa introduce nuevos productos, habla favorablemente de la empresa y sus productos, presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia, es menos sensible al precio, ofrece nuevas ideas y cuesta menos atenderlo.

Tampoco sirve retener a todos los clientes, es más, en algunos casos es más beneficioso que ciertos clientes se pasen a la competencia.

Existen costos y beneficios ocultos de servir a los clientes, y al analizar el margen neto que se obtiene de ellos, se pueden clasificar en los siguientes grupos: pasivo, agresivo, sencillo y costoso de servir.



Fuente: Robert S. Kaplan, Robin Cooper. *Coste & Efecto*

➤ Pasivos: para este tipo de cliente el producto es muy importante y no genera costos innecesarios, generalmente busca asociarse al proveedor, es el cliente ideal. Por lo tanto se busca proteger a estos clientes y si es posible atraer a los del mismo perfil de la competencia.

➤ Sencillos de servir: son clientes que no genera costos ocultos pero tampoco grandes beneficios pues son sensibles al precio, por ello pueden generar pérdidas o ganancias. Una buena estrategia para este grupo de clientes puede ser realizar descuentos necesarios para generar muchas operaciones de costos reducidos y así generar buenos ingresos.

➤ Costosos de servir: estos clientes buscan productos específicos generando grandes costos pero la mayoría está dispuesto a pagar un alto precio. La empresa debería fijar precios acorde al costo de servirlos y/o negociar relaciones de ganar-ganar a fin de aumentar su rentabilidad.

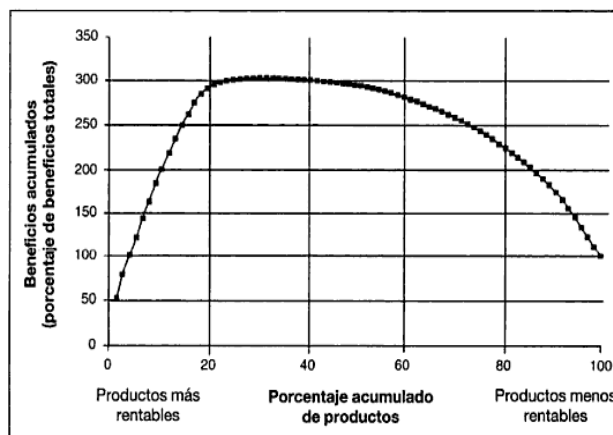
➤ **Agresivos:** es el cliente que busca sacar partido de su condición en todo momento, pide productos personalizados y no está dispuesto a pagar mucho por ello. Si estos no son estratégicos⁷, o esta situación no es provisoria⁸, se debe plantear trasladarlos a la competencia. Si no hay posibilidad de que este grupo de clientes se transforme o sean indispensable para la empresa, se debería deshacerse de ellos.

Otra forma de analizar si los clientes son rentables o no, es graficando la curva de la ballena. Curva de rentabilidad acumulada, en la cual se observan 3 porciones claramente definidas: la primera corresponde a la porción creciente de la curva que representa alrededor del 20% de los clientes o productos y generan la mayor parte de las utilidades.

La segunda, la porción estable de la curva, muestra aquellos clientes, que se encuentran dentro de la ganancia marginal. Su costo es prácticamente igual a la ganancia que perciben y la rentabilidad o ganancia neta es prácticamente cero por lo que no aportan a la curva de rentabilidad acumulada.

Por último tenemos la porción decreciente de la curva que representa aquellos que están disminuyendo la ganancia global; es decir aquellos productos o clientes que están siendo perdidosos.

Figura 14 Curva Ballena de rentabilidad acumulada



Fuente: Datos de «Schrader Bellows (D-1)», de Jane Montgomery y Robin Cooper. Caso 1-186-053 (Boston: Harvard Business School, 1985).

Fuente: <http://www.bicongroup.com/2008/09/atrapando-a-la-ballena-por-el-lomouna-analogia-empresarial-a-moby-dick/>

⁷ Clientes estratégicos: Son aquellos que si bien no dejan buenas ganancias, o aun siendo perdidosos son necesarios para mantener la imagen de la empresa.

⁸ Las situaciones provisorias pueden ser un nuevo cliente por ejemplo. Si bien en un principio puede llegar a ser perdidoso, en el futuro puede ser muy rentable.

- **Crecimiento de los clientes:**

Consiste en aumentar el valor de los clientes objetivo. Se puede lograr ampliando las ventas que se realizan actualmente, o proporcionándoles otros productos o servicios con mayor margen.

Otra forma de aumentar los ingresos a través de los clientes según Kotler (2011) es generar alianzas:

- De producto o servicio, se da cuando dos empresas venden conjuntamente productos complementarios o un nuevo producto.
- Promocionales: una empresa acuerda promover los productos de otra, regalándolo con sus productos o simplemente exhibiéndolos.
- Logísticas: Se da cuando una empresa ofrece servicios logísticos a los productos de otra.
- Colaboración para fijar precios: dos o más empresas se ponen de acuerdo para fijar el precio de sus productos.

Cuando se logra contar con clientes leales, estos naturalmente crecerán, según Kotler “la tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido” por ello el subproceso anterior es vital.

- ***Procesos de innovación***

Estos procesos desarrollan nuevos productos, procedimientos y servicios para la satisfacción de las necesidades de nuevos clientes, a demás de los existentes.

Las innovaciones exitosas conducen a adquisición, crecimiento y lealtad de los clientes, además de mejorar los márgenes en la empresa.

Según Kaplan y Norton (2001), podemos ver cuatro subprocesos para una propuesta de valor trascendente en el tiempo:

- **Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.**

Lo fundamental es anticipar las necesidades futuras de los clientes, y esto se logra conociendo a fondo a nuestros clientes objetivo. Es vital un buen sistema de información que nos brinde los datos necesarios y buenos empleados capaces de prever y percibir lo que los clientes buscan, además de directivos atentos a estas fuentes de información.

“Los consumidores se muestran cada día más ansiosos por crear su propia experiencia, participando y siendo protagonista de la creación de productos y servicios según sus propias necesidades. Para las empresas esto implica el desafío de

encontrar formas de incorporar a los consumidores en sus procesos de desarrollo.” (Extraído el 07/04/2010 de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=38619>)

También las nuevas ideas pueden ser proporcionadas por los proveedores a través del diálogo, intercambiando conocimientos y herramientas organizativas. Teniendo consciencia que trae aparejado cierto riesgo, ya que estaríamos revelando información importante de nuestra empresa.

- **Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.**

Luego que identificamos nuevas ideas, debemos analizar qué proyectos financiar hoy, cuales tendremos que postergar o eliminar.

- **Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.**

La etapa de investigación culmina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, atractivo para el mercado objetivo y se puede producir con calidad consistente y a un costo que permite obtener márgenes satisfactorios.

Para lograr esto se debe en primer lugar desarrollar el concepto es decir definir la arquitectura básica (funcionalidad, atributos, mercado objetivo, precio, costo). Entonces procedemos a planear el producto, construyendo un modelo y realizando pruebas para testear que se cumple con lo establecido. Luego se prepara el proceso detallado del producto, ciclo de producción, herramientas y equipos a usar tiempos y recursos necesarios.

- **Lanzar nuevos productos al mercado**

Al finalizar el ciclo el producto está pronto para iniciar su producción comercial, se establecerá entonces el volumen que cumpla con estándares de funcionalidad y calidad para los costos definidos y la demanda proyectada.

- ***Procesos reguladores y sociales:***

Este proceso ayuda a las organizaciones a ganarse continuamente el derecho a operar en el mercado que se desempeñan.

Dentro de este podemos distinguir dimensiones claves como:

- Medio ambiente
- Seguridad y salud
- Políticas de empleo
- Inversión en la comunidad.

Una excelente reputación en estas áreas ayudará a las empresas a atraer y retener empleados de alta calidad, haciendo así más efectivo los procesos.

Para una mejor visualización y comprensión de la perspectiva de procesos internos, la resumiremos en la siguiente figura:

Figura 15 Perspectiva de procesos internos



Fuente: Diagramación de los autores del presente trabajo, en base a Kaplan y Norton (2004).

Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Para tener éxito, tenemos que ver cómo llevaremos a cabo los procesos críticos de la manera más eficiente posible, logrando de esa forma el valor sustentable que los empresarios esperan.

Definiremos entonces los activos intangibles que necesitan sobresalir dentro de la organización con el fin de lograr procesos internos superiores.

Kaplan y Norton (2004) establecen tres categorías dentro de los activos intangibles:

- **Capital humano:** son las habilidades, competencias, talentos y conocimiento necesarios del personal.

Significa contar con la gente correcta en el lugar correcto. Poco se habla de la importancia de ello, pero de nada vale contar con una estrategia perfecta si no se

cuenta con gente capaz de implementarla, tampoco es de mucha utilidad tener personas muy capaces si no se aprovecha su capacidad o no son escuchados.

- **Capital de la información:** son los sistemas de información, redes, infraestructuras y gestión del conocimiento requeridos para respaldar la estrategia. La información es vital para la toma de decisiones, si la información no es fidedigna o de calidad, las decisiones que se tomen pueden no ser las correctas.

- **Capital organizacional:** es la disponibilidad que cuenta la empresa para movilizar y sostener en el tiempo el proceso de cambio necesario para ejecutar la estrategia.

Dentro de esta categoría podemos identificar:

- Cultura: Es un conjunto de valores aceptados por la mayoría de los integrantes de la organización.
- Liderazgo: La disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización.
- Alineación: Es el logro de que los objetivos de la empresa y los integrantes de la organización sean los mismos.
- Trabajo en equipo: compartir conocimiento y mantener un buen relacionamiento con el personal.

Como vimos los activos intangibles adquieren mayor valor en el contexto de alineación con la estrategia, por lo tanto no se pueden tratar en forma aislada.

La comunicación con los trabajadores es vital para el crecimiento de la organización, ellos son lo que tratan con el cliente y realizan los procesos día a día.

El personal es una fuente invaluable de información, debemos proveerle los medios y canales adecuados para que esta información fluya a través de la organización y en especial hacia aquellos puntos donde se toman las decisiones más importantes.

Figura 16 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo



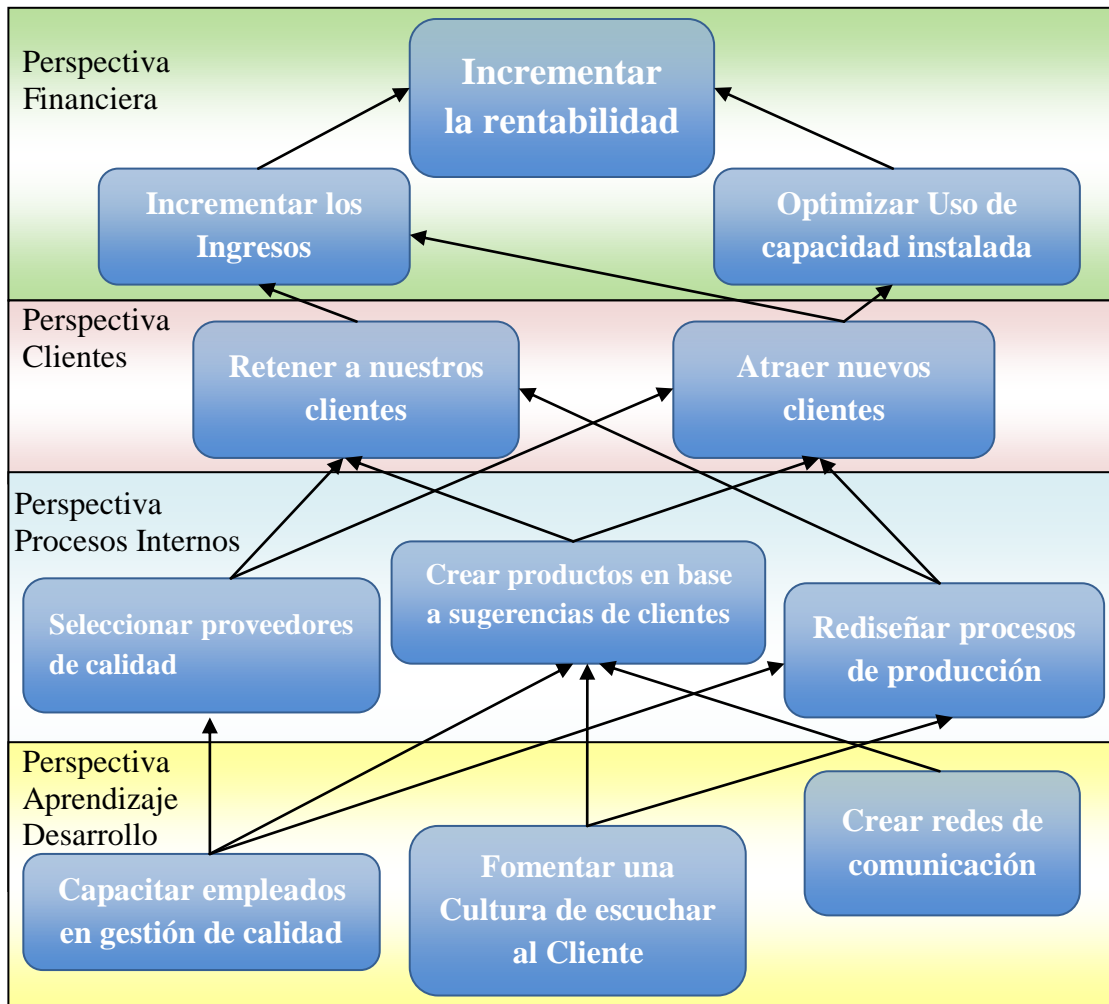
Fuente: Diagramación de los autores en base a Kaplan y Norton (2004)

Podemos entonces resumir que los Mapas estratégicos son un marco visual que permite ver los objetivos de los procesos básicos que crean valor. También nos permite visualizar los activos intangibles necesarios para responder a las necesidades de los clientes y así lograr los objetivos económicos de la empresa.

Los objetivos de las distintas perspectivas están mutuamente encadenados en el marco de relaciones de causalidad (relación causa-efecto). De esta manera, para que un objetivo pueda lograrse se requiere que se cumplan los objetivos que lo causan, de lo contrario las relaciones de causa-efecto correspondientes no estarían reflejando la realidad de la estrategia

Para que quede más claro, desarrollaremos un ejemplo gráfico de un Mapa Estratégico general:

Figura 17 Ejemplo de Mapa Estratégico



Fuente: Diagramación de los autores del trabajo monográfico.

Para leer e interpretar los objetivos del mapa estratégico se debe emplear las palabras SI y ENTONCES.

El modelo anterior se leería de la siguiente forma: SI capacitamos nuestros empleados en Gestión de Calidad ENTONCES estos podrán seleccionar proveedores de calidad. SI contamos con proveedores de Calidad ENTONCES retendremos a nuestros clientes que buscan productos de calidad. SI retenemos nuestros clientes ENTONCES incrementaremos los Ingresos. SI incrementamos los Ingresos percibidos por las ventas ENTONCES incrementamos la rentabilidad.

Además con empleados capacitados podemos rediseñar procesos a fin de brindar productos de calidad a nuestros clientes. Si rediseñamos los procesos entonces podremos atraer nuevos clientes. Si atraemos nuevos clientes entonces podremos incrementar los ingresos y aprovechar la capacidad ociosa. Si aprovechamos la capacidad ociosa e incrementamos los ingresos incrementaremos la rentabilidad.

Si fomentamos una cultura de escucha al cliente entonces podremos crear nuevos productos, satisfacer a las necesidades clientes existentes y rediseñar los procesos. Si logramos esto, podremos retener a nuestros clientes y atraer nuevos a fin de incrementar los ingresos y aprovechar la capacidad ociosa, con ello logramos incrementar la rentabilidad.

Si contamos con redes de comunicación eficientes entonces podremos seleccionar a nuestros mejores proveedores, tener información sobre lo que necesitan nuestros clientes y poder crear nuevos productos. También podemos analizar los procesos a fin de mejorarlos. Si logramos esto entonces podremos retener nuestros clientes y atraer a nuevos. Si esto se alcanza entonces incrementaremos nuestros ingresos por ventas y aprovecharemos la capacidad ociosa, con ello incrementamos la rentabilidad.

Los Mapas estratégicos como herramienta visual resume los objetivos por perspectiva, ellos están interrelacionados entre sí y con la estrategia. Si cada miembro de la organización sabe hacia dónde se dirige, podrá colaborar con su trabajo para llegar a ese destino.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Definición

Luego que la empresa ha definido su estrategia, la ha plasmado en una herramienta gráfica desglosándola en distintas perspectivas relacionadas entre sí y con su entorno, hay que implementarla.

“La ejecución es el eslabón que permite que las aspiraciones se conviertan en resultados.”(www.grupokaizen.com/bsce/Balanced_Scorecard_y_PMI.doc consultada el 07/04/2010).

Según un informe de la revista Fortune citado por el tomo 6 Dirección de Empresas (2008), nueve de cada diez estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente.

Ello se debe a que:

- La misma no se comunica a todo el personal.
- No están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
- No se vincula la estrategia con los objetivos de largo plazo de la empresa.
- No se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
- No se definen los factores claves de éxito.
- No se valoraron a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Por ello Peter Drucker dice: “Por una buena idea te pagaría cinco centavos, por una buena implementación te pagaría una fortuna” (http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=118 consultada el 07/04/2010).

Este autor declara que para lograr el éxito en la implementación de la estrategia se necesita compartir el conocimiento. Es decir que la visión, la estrategia y los valores de la compañía sean conocidos y compartidos por todo el personal, ello evita que algunos sectores trabajen en conflicto con otros.

Aunque todo el personal tenga la camiseta puesta, cada uno puede interpretar la estrategia a su manera, por ello es necesario describir los objetivos de manera clara y sencilla, comunicarlos a empleados y accionistas mediante los mapas estratégicos. Luego definir indicadores, metas y proyectos que la organización deberá llevar a cabo para alcanzarlos. (http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=118 visitado 07/04/2010)

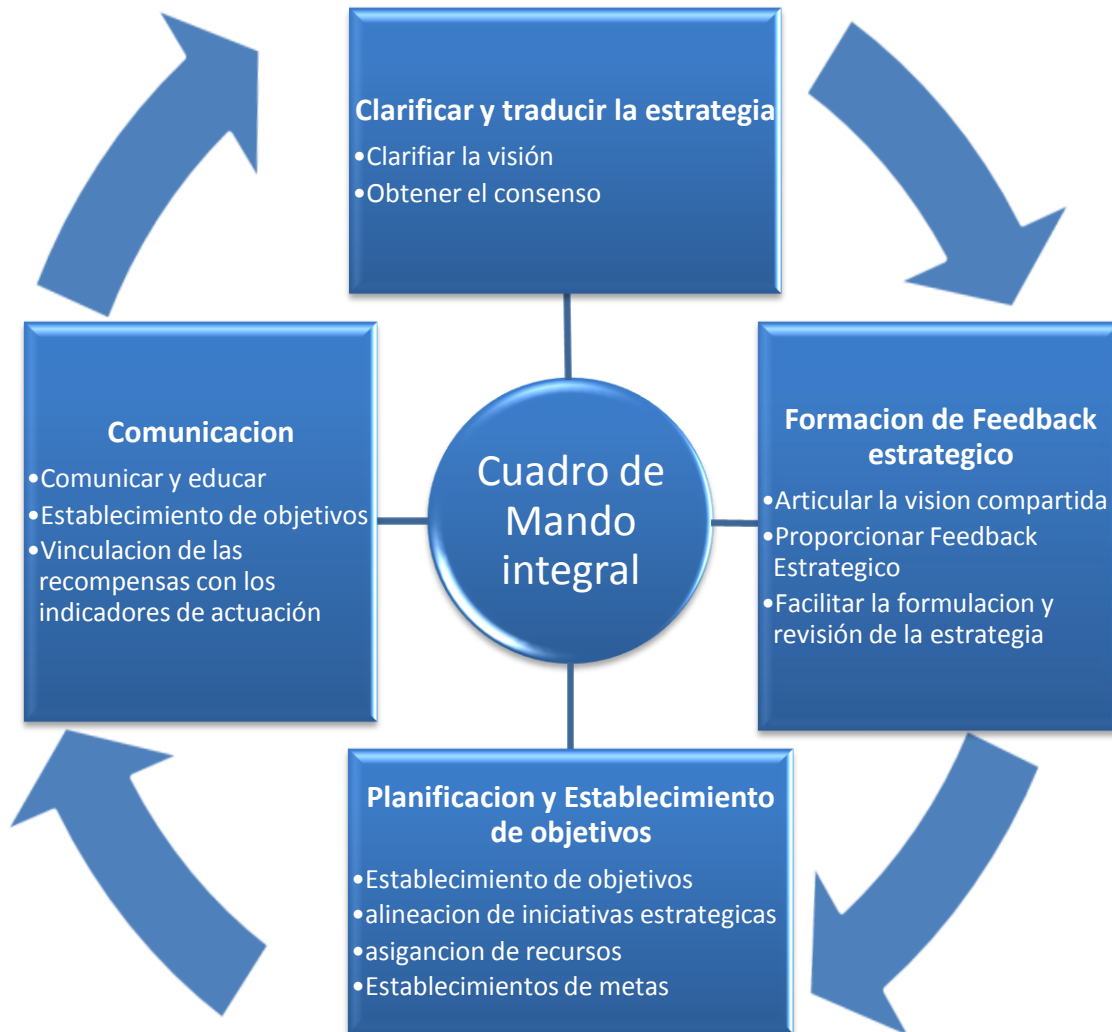
Surge entonces el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión creada por Kaplan y Norton (1997) que permite:

- Aclarar y traducir la estrategia, pues crea un modelo compartido de todo el negocio y al mismo tiempo permite comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos para alinear las iniciativas estratégicas. El CMI parte de las relaciones causa-efecto que se visualizan en los Mapas Estratégicos, de esta forma permite identificar los mecanismos, las acciones y recursos necesarios para alcanzar esos resultados.
- Brindar Feedback estratégico de doble bucle. Cada trabajador estará informado de los resultados de la estrategia y por ende sabrá cómo desde su puesto de trabajo contribuye a lograrlo; de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.

Además los Indicadores financieros y no financieros, establecen un sistema de medición estratégico que informa el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Podría hacerse un ejemplo médico para compararlo con el Cuadro de Mando Integral. Si tengo un paciente médico y fallece puedo obtener la información de la muerte luego que dejó de vivir. Lo mismo sucede con la empresa utilizando sólo información financiera tradicional, esta brinda datos del pasado. Sin embargo a través de un CMI podemos monitorear nuestro “paciente” de forma “ON LINE” y no tenemos que esperar que muera para saber qué es lo que estaba mal.

Figura 18 Prestaciones del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

Se puede definir el CMI como un marco o estructura para traducir la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores e inductores de actuación.

Los pasos para utilizar el CMI detallados por Kaplan y Norton (1996) son los siguientes:

- **Traducir la estrategia en terminos operativos.** Consiste en primera instancia en realizar el Mapa Estratégico de la organización, o sea describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara.

No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir, los mapas estratégicos son la base para diseñar un CMI permitiendo describir como crea valor para el accionista a partir de los activos intangibles.

- **Alinear la organización con la estrategia.** La organización es más que la suma de partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas para ser potenciadas.

- **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.** Si todos conocen hacia dónde va la organización, al realizar su trabajo diario, sabrán cómo contribuyen al logro de la estrategia.

- **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** En lugar de revisar la estrategia en forma anual, la misma puede ser analizada en periodos más cortos gracias a que se tiene información a corto plazo, pasando a ser un proceso continuo.

- **La condición más importante para el éxito es la participación activa del equipo directivo.** El CMI ayuda a traducir la estrategia en acción, con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de la misma estableciendo metas y la forma de lograrlas.

Partiendo de los objetivos para las distintas perspectivas descriptas en el Mapa Estratégico, se definen los Factores Críticos de éxito, es decir, aquellas aéreas en las cuales es necesario que la organización deba focalizarse para lograr su visión.

Figura 19 Perspectivas del CMI.



Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cuadro-De-Mando-Integral/780967.html>

Luego se definen los indicadores. Cada uno de los objetivos del mapa estratégico debe ser medido por indicadores, de esta forma la gestión será más eficiente pues se contará con parámetros para saber que tan cerca o lejos se está de alcanzar la meta.

Para finalizar se establecen los inductores de actuación, es decir las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto.

¿Cómo se construye el CMI?

El Cuadro de Mando Integral es un tablero de control donde se realiza el seguimiento de diferentes conceptos en base a las distintas perspectivas. Los conceptos a monitorear son:

Objetivos Estratégicos. Son acciones concretas que se establecieron a la hora de diseñar el mapa estratégico.

Indicadores. Miden la actuación de cada objetivo estratégico, es decir determinan si el objetivo se cumple o no y en qué grado.

Blancos o Metas. Es el valor límite del Indicador que se desea lograr para cada objetivo.

Programas de Acción. Son las medidas, programas de corto plazo o acciones específicas que se deben realizar para el logro de cada objetivo estratégico.

Figura 20 Modelo de CMI



Fuente: Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*

Indicadores

Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso. (<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>, consultado 13/12/2010)

Analizaremos posibles indicadores para cada perspectiva:

Perspectiva financiera:

Como vimos dependerá de la etapa en la que se encuentre la empresa, si estamos en la etapa crecimiento los indicadores típicos serán:

- Incremento de ventas
- Ventas por nuevos productos
- Ventas a nuevos clientes

Si la empresa se encuentra en la etapa sostenimiento estos podrán ser:

- Margen bruto, es decir el total de ingresos obtenidos por la empresa antes de deducir sus gastos.
- ROE (Return on Equity). Rentabilidad sobre Recursos Propios, es la rentabilidad para el accionista. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto⁹ y los recursos Propios.
- % de ingreso de nuevas aplicaciones.

Cuando se encuentra en la etapa de cosecha el indicador más usado es:

- Rendimientos sobre las inversiones: utilidad neta/inversión.

Perspectiva del Cliente:

Las empresas luego que identifican los distintos segmentos de mercado, definen en cuales competirán para lograr los objetivos financieros. Buscarán y determinarán la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes y para ello deben poder responder a la pregunta: ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?

⁹ Beneficio Neto: Es el beneficio bruto, luego deducir los costos, amortizaciones y todas las obligaciones tributarias.

Es necesario entonces conocer todos los aspectos del proceso de compra de nuestros clientes con el fin de diseñarlo de la mejor forma posible. Desarrollar la propuesta de valor acorde para cada uno de ellos en precio, calidad, funcionalidad, plazos, servicios y así lograr la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad deseada.

Al fijar indicadores se puede identificar y medir en forma explícita cómo se entregan estas propuestas de valor a los segmentos de clientes seleccionados.

A modo de ejemplo y basados en Kaplan y Norton (1997) listamos un grupo de indicadores genéricos de la perspectiva clientes:

- Cuota de Mercado.
 - % de ventas en un mercado seleccionado.
 - La cantidad total de negocios de la empresa.

- Incremento de clientes.
 - % de clientes en la cuota de mercado.
 - % nuevos clientes.
 - Encuesta conocimiento de la marca.
 - Costo de adquirir nuevos clientes

- Retención o adquisición de clientes.
 - Cantidad de clientes Premium.
 - Cantidad de nuevos clientes por recomendación de otros.
 - % de clientes que compran luego de una subida importante de precios.
 - Frecuencia de compra.
 - Tiempo de relación con el cliente.
 - % de crecimiento del negocio gracias a clientes existentes.
 - Tiempo de respuesta a quejas de los clientes.
 - Cantidad de quejas no resueltas.

- Satisfacción del cliente.
 - Tiempo que le insume al cliente obtener el producto.
 - Cantidad de devoluciones por productos en mal estado.
 - Cantidad de quejas por mal servicio.
 - % de puntualidad y garantía.
 - Evolución de los precios.

- Crecimiento del cliente.
 - Numero de productos por cliente.
 - Cantidad de contratos de proveedor único.
- Rentabilidad del cliente.
 - % de ingresos por pedidos.
 - Análisis de margen bruto.
 - Rentabilidad por cliente.
 - % de clientes no rentables.

Perspectiva de los procesos internos:

Utilizando la cadena de valor, se identifican los procesos críticos, además permite visualizar las necesidades de los clientes actuales y futuros para desarrollar nuevas soluciones, detallar los procesos operativos de producción, servicio de venta, distribución y post venta.

Dependiendo de la propuesta de valor definida los procesos críticos varían, por ejemplo si se propone ser líder en productos es fundamental concentrarse en los procesos de Innovación y desarrollo como en los de comercialización. En tanto si la propuesta es mejor costo es vital contar con proveedores de bajo costo total y procesos eficientes de producción.

Teniendo presente lo anterior, mencionaremos algunos ejemplos de posibles indicadores para esta perspectiva:

- Innovación:
 - Cantidad de nuevos productos.
 - Cantidad de introducción de nuevos productos en comparación con la competencia.
 - Tiempo necesario para el desarrollo de nuevos productos.
 - % de productos patentados.
 - Margen bruto de nuevos productos.
- Abastecimiento:
 - Costo de comprar/total de la compra.
 - Tiempo de espera desde que se realiza la compra hasta que se recibe.

- % de entregas puntuales.
- Partes defectuosas por millón.
- Índice de satisfacción de los proveedores.
- Número de proveedores estratégicos.

- Procesos de producción
 - Costo por unidad de producción.
 - Eficiencia del ciclo de fabricación = $\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectiva}}$
 - Tasas de defectos.
 - % de desperdicios.
 - Tasa de reproceso.
 - % procesos sometidos a control estadísticos.
 - Devoluciones en fases internas.
 - % de existencias agotadas.
 - Impacto medioambiental por desperdicios.

- Servicios de venta
 - Tiempo de respuesta
 - Vida media del producto
 - Costo de servicios post venta

- Distribución
 - Costo de almacenamiento.
 - Costo de entrega.
 - Tiempo de espera de la entrega.
 - % de entregas a tiempo.
 - % de artículos entregados sin defectos.
 - N° de quejas de clientes.

- Gestión de riesgos
 - % de deudas incobrables
 - Relación entre deuda y capital propio

Perspectiva aprendizaje y desarrollo:

Dentro de esta perspectiva se encuentra la infraestructura y los activos intangibles necesarios para alcanzar el resto de los objetivos.

Los indicadores más usados en esta perspectiva son:

- Las capacidades de los empleados.
 - Satisfacción del empleado.
 - % retención de empleados claves.
 - Productividad del empleado.
 - Inversión en formación.
 - Antigüedad media de los trabajadores.
 - Cantidad de formadores internos.

- Las capacidades de los sistemas de información.
 - Número de actividades automatizadas.

 - $\frac{\text{Niveles de participación}}{\text{satisfacción de los usuarios}}$

 - $\frac{\text{Servicios ofrecidos}}{\text{servicios utilizados}}$

- Clima y cultura.
 - Nivel de motivación.
 - Delegación de poder.
 - Coherencia de objetivos.
 - Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación.
 - Número de nuevas ideas de mejoras de procesos.

Gestión de calidad total

Para Kaplan y Norton (2001), si la empresa está avocada a una política de Calidad Total¹⁰, los Mapas Estratégicos junto al Cuadro de Mando Integral, proporcionan un contexto de alto nivel a este proyecto.

El CMI brinda indicadores útiles para la gestión de calidad, proporcionando relaciones de causa-efecto que permiten focalizar los esfuerzos de los diferentes integrantes de la empresa en objetivos comunes.

Establece metas con estándares de desempeño laboral de excelencia, y no solo mejoras en las prácticas. No solo se buscan mejores procesos sino que se busca a través de los indicadores que se realicen eficientemente. Además de establecer prioridades facilitando la redistribución de recursos escasos.

Al designar la gente correcta en el lugar correcto, potenciamos la calidad y eficiencia de la producción, logrando con los mismos recursos mejoras en la misma.

¿Por qué no funciona el CMI?

Si la dirección de la empresa no está comprometida con la implementación de esta herramienta difícilmente se verán los resultados de la misma. La empresa puede contar con un excelente CMI pero si no se lleva a cabo tampoco obtendremos los resultados esperados. Ello puede deberse a falta de incentivos, o no contar con personas responsable en su implementación (<http://isocard.ning.com> consultado 04/11/10).

Antes de implementar el CMI se deben verificar las siguientes consistencias:

¹⁰ Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

- ¿Existe una relación lógica y completa entre Visión Misión y Objetivos?
- ¿Entre estrategias, objetivos e indicadores?
- ¿Entre las perspectivas, objetivos e indicadores?
- ¿Los objetivos están interrelacionados entre sí?
- ¿Se han definido las frecuencias de medición para los indicadores?
- ¿Están todos los indicadores relacionados en causa-efecto?

¿Es efectivo El CMI para las PYME?

Según <http://isocorecard.ning.com> (visitado 28/12/2010), el 20% de las empresas más exitosas utilizando el CMI son PYME. No obstante se tienen la impresión de que el CMI no es para ellos. Una herramienta que apoya una buena gestión es valiosa para cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño. En la página referenciada se plantean 4 **mitos**:

- Las PYME no necesitan estrategia.

La necesidad de tener una estrategia nace porque esta define el valor que la organización proporcionará a sus dueños, y clientes, establece cómo se diferenciará de sus competidores. Con el CMI se puede describir objetivos y como estos generarán el valor deseado evidenciando debilidades en la hipótesis estratégica de lo que funciona y qué no. Cuando se tienen recursos limitados, es vital que todos en la compañía conozcan la estrategia de la organización para así focalizarse en la dirección correcta.

- El CMI es un enfoque demasiado complejo y académico para una PYME.

El CMI está basado en prácticas de gestión exitosa, se han estudiado e identificado las prácticas de las organizaciones exitosas, y organizado los principios que pueden beneficiar a todos los administradores. Si bien los principios no son nuevos, representa una integración innovadora que pueden ayudar a las empresas a cumplir las demandas de un entorno empresarial en constante cambio. La complejidad es en realidad más un problema para las organizaciones grandes, que tienen más unidades organizacionales, más actividades comerciales y más gente, todos los cuales interactúan y deben estar coordinados.

- Es demasiado costoso diseñar y administrar un CMI.

Las PYME pueden acelerar el diseño del CMI y ajustar el proceso de presentación y revisión para que coincida con sus limitados recursos. En general, los principales líderes manejan el diseño y aplicación, además la toma de decisiones estratégicas, es mucho más rápida y sencilla.

En pequeñas organizaciones la logística de las reuniones es más simple, al igual que es más fácil coordinar a menos personas. Los plazos de diseño son generalmente más cortos.

Un costoso sistema de TI no es esencial para administrar un programa de CMI, una hoja de cálculo puede hacer el trabajo. La tarea de recopilación de datos y difusión del CMI, puede caer sobre un trabajador o empleados actuales, obviando la necesidad de contratar personal adicional.

Las reuniones de revisión estratégica, son esenciales para las organizaciones de cualquier tamaño. El CMI no representa un nuevo compromiso para los líderes, ya que se trata simplemente de un nuevo enfoque en las reuniones, en el que la estrategia, la solución de problemas, y la planificación de medidas de los resultados es el enfoque.

- El CMI implica una burocracia excesiva.

La menor cantidad de niveles de las PYME dan una clara ventaja en el diseño y la introducción del CMI haciéndolo parte de la cultura. La retroalimentación continua que proporciona el CMI es una excelente manera de mantener a sus compañías en ruta. Es un verdadero sistema de gestión en tiempo real, el CMI permite reaccionar más rápido, incluso anticipar la necesidad y adaptarse a condiciones cambiantes.

Para concluir: “la estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota” (Sun Tzu el arte de la guerra extraído de Kaizen.)

SITUACIÓN DEL SECTOR PANIFICADOR EN EL URUGUAY

Datos publicados en diferentes medios.

Como primer punto quisimos determinar la magnitud del sector, arribando a la conclusión que no existen estadísticas certeras en ningún organismo sobre la dimensión dicha industria. Esto se debe en gran parte a la gran informalidad del sector.

El mayor acercamiento que pudimos tener está englobado dentro de los datos recogidos por el BPS, en la revisión 4 de la CIU¹¹.

Tabla 26 Magnitud del sector en el Uruguay.

CIU4	Descripción	Personal Empleado	Total de empresas
1071	Elaboración de productos de panadería	15,176	1,629

Fuente: BPS 2010

Tabla 27 Cantidad de empresas del sector, según tamaño.

CIU4	Descripción	Cantidad de empresas			
		Micro (hasta 4 personas)	Pequeña (5 a 19 personas)	Mediana (20 a 99 personas)	Grande (más de 100 personas)
1071	Elaboración de productos de panadería	744	759	113	13

Fuente: BPS 2010

Por otro lado, encontramos que los líderes en consumo per cápita de pan artesanal de América latina son Argentina, Chile y Uruguay (http://www.industriaalimenticia.com/Articles/Reportaje_Latinoamericano/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000000946750 visitado el 03/01/2011).

¹¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU). Clasificación uniforme por procesos productivos.

En el Informe de la Cadena del Trigo de Mayo (2008)¹², el Ministerio de Energía proporcionaba los siguientes datos:

- Existían 1.700 panaderías en el país, las cuales unas 750 se encuentran en Montevideo, el resto en el interior.
- Estas consumían el 70% de la harina de trigo
- Ocupando 10.730 empleados
- En el sector existen panaderías artesanales, panaderías en supermercados y otras de escala industrial (7% del mercado).

En la reunión alterna de la comisión directiva de la confederación interamericana de la industria del pan (CIPAN), llevada a cabo en Punta del Este en mayo del 2009, se expusieron las condiciones de la industria local de cada uno de los países representados.

El Sr. Roberto Núñez, presidente del CIPU del año 2009 y del CIPAN (por el período 2010-2012) brindó datos de la realidad del sector en Uruguay que pasamos a detallar:

- Se estima un consumo de pan de 55kg per cápita anuales.
- Las personas ocupadas en la panadería son 12.000 aproximadamente.
- Esta actividad está gravada por un impuesto sobre la renta del 25% (IRAE)
- Sus productos tienen una tasa de IVA del 10% en caso del pan y 22% en el resto.
- Los costos fijos de producción estimados son del 38% en caso del pan.
- El empaque es costoso y contaminante, por lo que hay planes a futuro de reciclar o desaparecer las bolsas plásticas

Respecto al personal, declara que el nivel de capacitación es bajo y es complejo revertirlo, además es difícil contar con personas dispuestas a trabajar en horario nocturno, e implica en el “dueño” una presencia de casi 24hs en el establecimiento. Se propone entonces dejar de hacer pan en la noche, pero no la cocción, ya que sin esta se puede mermar seriamente la calidad del producto terminado.

¹²<http://www.miem.gub.uy/portal/hgcpp001?5,10,423,O,S,0,ON;6;2;D;5280;1;MNU;E;64;1;117;4;MNU;>

Ramírez y Revetria (2001) declaran que “el panadero tiene una cultura muy particular, en la mayoría de los casos se trata de gente que aprendió el oficio de su padre, de su abuelo, o al emplearse muy joven en una panadería. Es muy renuente a dejar conocer sus técnicas y métodos a sus colegas, muchos de ellos no aceptan que se les venga a ofrecer cursos de capacitación pues no lo consideran necesario”

Este concepto de que el maestro panadero de la Panadería difícilmente acepte la capacitación fue mencionado también por el gerente de la CIPU. Con este dato podemos pensar que es difícil –aunque no imposible- realizar cambios en la operativa de la producción.

El Sr Roberto Núñez detalló que es necesario capacitar al personal, no solo en la parte operática sino que también en la fuerza de ventas, notando que existe un escaso interés por aprender. Según detalla el Presidente de la CIPU, una forma de hacerlo sería mediante el intercambio de aprendizaje a través de la información y la tecnología (Internet)

Propone además realizar análisis de los trigos, harinas y del pan, para ver si hay ó no pérdida de nutrientes en alguna parte del proceso. Con ello tener una base de datos donde se determine qué tipo de pan es más sano para hacer publicidad con el ministerio de salud e incrementar el consumo de pan.

Según un reporte del Diario El País (2010)¹³ a criterio de Bimbo, las panaderías de barrio se llevan la mayor parte del consumo de pan (más de 72,5 kilos per cápita) a pesar de los cambios de hábito en el consumo de este producto.

En Uruguay, se consumen 24 millones de kilos de harina al mes, siendo uno de los países que representa mayor consumo per cápita de Sudamérica, con alrededor de 80 kilos anuales.

Uno de los principales competidores del pan artesanal es el pan de molde industrializado. A principios del 2010 el pan de molde llegó a una ingesta per cápita de 2,5 kilos por año, dicha cifra es baja en comparación con países de América Latina

¹³ http://www.elpais.com.uy/Suple/Empresario/10/01/29/elempre_467974.asp, consultado el 29/01/2010

como México y Chile (cuyo consumo es cinco veces mayor) o también Estados Unidos, donde el consumo per cápita llega a ser siete veces mayor que Uruguay.

En el año 2006 el 50% de pan de molde se importaba básicamente desde Argentina y no había una fuerte innovación de productos a nivel local. Hoy, el 95% de este pan es fabricado en el país, y constantemente están saliendo al mercado nuevas opciones que llevan a los consumidores a comprar productos que apuntan al cuidado de la salud, lo que representa una amenaza al sector artesanal.

Los salarios aprobados en Consejo de salarios para el sector, con vigencia desde el 1° de enero de 2010 son los siguientes:

Tabla 28 Salarios laudados en 2010 por 44 hs. semanales.

CATEGORÍAS 44 HORAS SEMANALES	Salario en \$
Encargado de ventas	6309
Cadete al iniciarse	5545
Cadete al año	5910
Empleado de mostrador al iniciarse	5545
Empleado de mostrador al año	5910
Repartidor a pie y/o bicicleta	5545
Repartidor con vehículo a motor	6179
Cajero	6179
Sereno	5545

Fuente: http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=2676:ajustes-enero-2010-panaderias&catid=67&Itemid=384

Tabla 29 Salarios laudados en 2010 por 48 hs. semanales.

CATEGORÍAS 48 HORAS SEMANALES	Salario en \$
Encargado de producción	10419
Maestro facturero (factura de levadura)	9850
Maestro facturero (factura seca)	10040
Maestro de pala	9187
Amasador	9187
Maestro y amasador	10419
Ayudante facturero	7317

Ayudante	6882
Aprendiz confitero, facturero, panadero, sandwichero o rotisero, al iniciarse	5545
Aprendiz confitero, facturero, panadero, sandwichero o rotisero, al año	5643
Aprendiz confitero, facturero, panadero, sandwichero o rotisero, al 2° año	5697
Aprendiz panadero o facturero al 3er año	6264
Aprendiz facturero al 4° año	6885
Repartidor y media plaza (panadero)	6882
Empleado de mostrador y media plaza (panadero)	6882
Repartidor y media plaza (sandwichero o rotisero)	7016
Empleado de mostrador y media plaza (sandwichero o rotisero)	7016
Peón	5545
Maestro confitero	12981
Oficial repostero, oficial pastelero y oficial hornero	11334
Oficial sandwichero o rotisero	9364
Medio oficial confitero	8319
Medio oficial sandwichero	7893
Ayudante confitero adelantado	7616
Ayudante confitero	7016

Fuente: http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=2676:ajustes-enero-2010-panaderias&catid=67&Itemid=384

Si bien es evidente que uno de los grandes competidores de la panadería artesanal son las grandes superficies, un estudio realizado por la Consultora Grupo Radar analiza las ventajas y desventajas de cada uno.

Tabla 30 Comparativa panadería artesanal-grandes superficies.

	Pequeñas superficies	Grandes Superficies
Aspectos positivos	-Proximidad a la vivienda -Confianza interpersonal -Agilidad en el acto (tiempo)	-Variedad de productos -Variedad de marcas -Locales apropiados -Ofertas/promociones
Aspectos negativos	-Reducida variedad de precios	-Lentitud de compas (espera en cajas) -Atención no personalizada -Mala distribución de los puntos de venta (falta de proximidad)

Fuente: Monografía Incidencia de los cambios tecnológicos en la gestión de la industria panadera Montevideo (2001)

Información obtenida mediante entrevista al Gerente del CIPU, Jorge Aguirrezabalaga.

En cuanto a si se lleva información estadísticas del sector panadero el Gerente del Centro de Industriales Panaderos del Uruguay (CIPU), nos informa que no se llevan cifras oficiales. El Instituto Nacional de Estadísticas incluye a las panaderías dentro del grupo alimentos y bebidas del INE pero no se sabe el peso relativo de las mismas dentro del grupo.

Estima ya que no hay números 100% concretos que existen entre 1200 y 1300 panaderías en el país, de las cuales unas 600 se encuentran en Montevideo.

Las panaderías consumen el 70% de la producción total de harina, esto es unas 210.000 toneladas de harina al año. Se estima que el consumo per cápita de pan es de 50kg, esto equivale a una producción diaria a 450 toneladas de pan en el país.

Respecto al tamaño de estas empresas nos comenta que no existe un padrón que las divida en Pequeña, Mediana y Gran Empresa, pero si el consejo de salarios las divide en panaderías y panificadoras, en base a la cantidad producida. Quienes superan los 750kg de harina diarios son panificadoras (estima que no deben ser más de 15), las que utilizan menos kg de harina diario se consideran panaderías.

Por otro lado al consultarle si existe algún dato sobre la cantidad de empresas familiares en el sector, nos afirma que casi la totalidad de las panaderías son familiares y parte de las panificadoras también.

En cuanto al personal ocupado en el sector, se estima entre 13.000 y 15.000 empleados, llegando a ser aproximadamente el 50% personal montevideano. Esta cifra se ha mantenido constante en los últimos años, debido a la diversificación del sector. Si bien la producción de pan disminuyó, al ampliar los rubros de sandwichería y rotisería se ha contrarrestado la caída de venta de los panificados.

Respecto a la informalidad es un sector que se ve fuertemente atacado por esta. Gran porcentaje del pan, que no se vende en las panaderías está en la informalidad, y se estima que puede llegar al 50% o más. Por lo que estimamos que 200 toneladas diarias se producen en la informalidad, verdaderamente una cifra alarmante.

En general las panaderías apuntan a la calidad, esto significa que se busca un producto homogéneo, de calidad constante y que el cliente no se lleve sorpresas. Esto es difícil de lograr, dado que la producción se ve afectada por varios factores externos, como por ejemplo la temperatura y la humedad, por lo tanto es vital contar con personal capacitado.

Los clientes cada vez están más preparados y exigentes respecto a la calidad, tiene en cuenta la higiene, ya que es un alimento de consumo directo y no está envasado. Es muy importante cómo está presentado el pan en la panera, la forma en que se manipula, se procesa, etc.

Pero existen casos en los cuales los clientes buscan precio, en general en los barrios carenciados, es donde la informalidad tiene su mayor mercado y es difícil competir con una panadería formal.

En general las panaderías no conocen los gustos y preferencias de sus clientes, siendo una gran debilidad para el sector.

Analizando las fuerzas competitivas de Porter vemos que la competencia actual del sector es “natural”, donde los precios son fijados libremente, y por lo general existe una relación directa entre precio y calidad.

En cuanto a los potenciales competidores, se identifican los supermercados y autoservicios, que además de ofrecer productos similares a los de las panaderías, tienen la posibilidad de brindarlos calientes. Otros puntos en los cuáles los autoservicios obtienen ventaja son su buena distribución geográfica y que pueden ofrecer algún otro tipo de pan económico envasado que provea un panadero. A esto se le suma la posibilidad de abonar las compras con tarjeta de crédito y adquirir otros artículos en la misma compra.

Otra posible “competencia”, es la venta de productos elaborados masivamente, cómo es el caso del Pan Dulce o el Budín Inglés. Estos son producidos a bajo costo y percibidos por los clientes cómo productos de mala calidad, perjudicando a todo el sector ya que el cliente no vuelve a consumir el mismo producto, por llevarse una mala experiencia.

En cuanto a las barreras de entrada, el encuestado entiende que no hay, al contrario, nos manifiesta que existen exoneraciones al momento de invertir y beneficios tributarios por entrar al sector gracias a la ley de inversiones, cosa que las panaderías artesanales difícilmente puedan acceder.

Las barreras a la salida son la existencia de activos especializados, maquinaria con altos costos de transferencias o conversión y poco valor de liquidación. Además de altos costos fijos de salida como contratos laborales

El poder de negociación de los clientes es nulo y el de los proveedores es controlado gracias a que el CIPU realiza compras importantes negociando buenos precios, distribuyendo luego las materias primas a sus socios.

Las materias primas más importantes son Harina, grasa, levadura y azúcar existiendo distintos proveedores por cada producto, lo que facilita la negociación con los mismos. Como contra comenta que también esto favorece la informalidad pues la

harina por ejemplo es despachada en galpones, teniendo poco control del destino de esa materia prima.

Respecto a los productos sustitutos se visualizan las galletitas, pan congelado que se brinda caliente en supermercados, pan de molde rebanado. Estos afectan mucho al sector pues como ya vimos estos productos se venden en supermercados y autoservicios y el consumidor muchas veces prefiere realizar todas las compras en un mismo lugar. Además cierta gente que compra en panaderías, no concurre en determina época no concurre ya que se financia en supermercados con la tarjeta.

El entrevistado observa que en el sector existe poca innovación, en general hay una tendencia a producir siempre lo mismo, En general los productos son poco promocionados a los clientes y no se exhiben correctamente. En las panaderías se podrían producir diferentes tipos de galletas y galletitas, al igual que una variedad de tipos de pan de molde, como para contrarrestar la creciente competencia, pero en general no se hace. En algunos casos particulares se ha logrado imponer alguna marca de panadería mediante en algún producto en particular, como bizcochos, masitas o pan dulce ya que estas firmas brindan un producto de buena calidad y además la misma es constante.

La rentabilidad de las panaderías no es muy alta, según nos afirma el gerente del CIPU: “se viene trabajando muy ajustado”. Esto se debe en gran parte a que el precio de venta de los productos está sujeto a la gran competencia y además se ve influenciado por la decreciente cantidad producida, ya que los costos fijos cada vez tienen un mayor peso relativo en los productos panificados. A lo anterior hay que sumar que por lo general la maquinaria utilizada es muy vieja y además en muchos casos no so son utilizadas más de una hora por día, por estas razones, a la hora de realizar una inversión la misma debe ser analizada y estudiada con sumo cuidado.,

Viendo la gran capacidad ociosa, preguntamos si no era posible producir más para aprovechar la capacidad no utilizada y lograr vender en otros puntos de distribución cómo almacenes, mercados, etc., la respuesta que obtuvimos fue que ese mercado ya es abastecido por las empresas que trabajan en la informalidad. Nos comentó también que ve poco viable instalar sucursales de panaderías en las cuales sólo se venda los productos elaborados en la panadería “matriz”, ya que es una dificultad que el “ojo del dueño” no esté presente en ambos lados.

El personal con el cual se cuenta en las panaderías no es muy bueno, sería deseable que fuera mejor. Los cursos por los cuales en general se tiene interés son aquellos que tratan cosas que en el momento no conocen o aprendieron de otra manera. Dentro de estos cursos los más destacados son aquellos que buscan conocer profundamente la materia prima, cómo reacciona la misma frente a los diferentes factores, analizar la calidad de los diferentes tipos de harina, etc.

Al consultar si cree que los empleados tienen claro qué es lo que se espera de ellos, el gerente de la CIPU nos comenta que cree que lamentablemente no. Ni los propietarios, ni el personal mismo conocen totalmente la necesidad del otro, alegando que esto también lo ha vivido en las diferentes instancias del consejo de salarios.

La parte de trámites, habilitaciones municipales, administración, contabilidad, liquidación de sueldos, temas legales por lo general se encuentra tercerizado, llegando a la conclusión que lo que conocen más que nada es la rentabilidad. Aunque en algunos casos ni se sabe exactamente cuánto ha sido la ganancia, ya que se confunde el dinero del negocio con el propio de la familia y absorben los gastos familiares del flujo de caja diario.

Como punto final, el entrevistado cree que las panaderías pueden y deben mejorar, pero deben esforzarse mucho y no pueden trabajar de la forma que habitualmente trabajaban.

Piensa que deben adaptarse a las necesidades del cliente, y trabajar de otra manera, como por ejemplo con técnicas de frío, dado que de esa forma pueden eliminar el trabajo nocturno, lo que implicaría acortar horarios en la panadería.

La panadería trabaja casi las 24hs del día y el propietario no puede estar las 24hs en el negocio, y si el propietario no está, seguramente existan problemas porque la producción es una parte muy importante en las panaderías. Cree también que esta forma de trabajar mejoraría el nivel de los trabajadores, porque en general no les gusta el horario nocturno, además deben trabajar los fines de semana y agrava más aún la situación.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Luego de definir conceptos claves en el marco teórico nos disponemos a estudiar si en la población objetivo pueden aplicarse los Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando integral como herramientas que colaboren en la gestión.

Según las publicaciones de la Cátedra de Metodología de la Investigación (2010) la población meta o población de estudio está compuesta de elementos distintos que poseen ciertas características en común. En nuestro trabajo son las Empresas familiares PYME del Sector Panadero de Montevideo.

Se llaman unidades de análisis a los elementos que forman la población meta, o sea cada una de las Panaderías PYME Familiares de Montevideo, sobre las que se va a trabajar relevando información.

Como es muy difícil y costoso realizar un estudio sobre la totalidad de la población objetivo se procede a determinar una muestra, un subconjunto formado por individuos de la Población meta. Cuanto mayor sea la muestra seleccionada y más homogénea sea la población a estudiar menor será el error muestral, lo cual significa que será más representativa de la realidad estudiada.

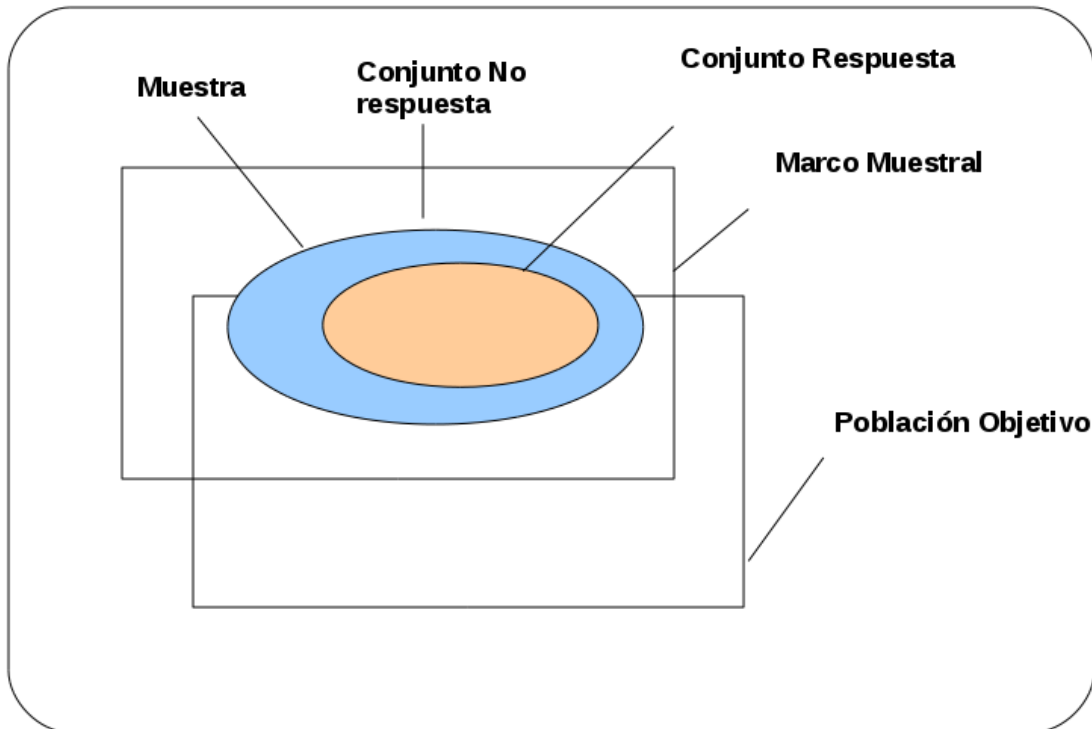
Para ello en primer lugar se determina el marco muestral, que consiste en la enumeración exhaustiva de toda de la población. Como no contábamos con un registro de todas las panaderías familiares PYME de Montevideo, buscamos el padrón del CIPU¹⁴ que nuclea a la mayoría de las Panaderías de Montevideo (alrededor del 70%).

En el CIPU conocen las dimensiones y características de los distintos afiliados, por lo que podrían proporcionárnoslo desglosado según el tamaño de la empresa. A su vez este padrón se encontraría clasificado en Familiar y no familiar por

¹⁴ Centro de Industriales Panadero del Uruguay. Dicho centro nuclea empresas del sector panadero de diferentes tamaños y características dentro del territorio Uruguayo. (<http://www.cipu.org>)

la Clínica de la Empresa Familiar¹⁵ lo que nos proporcionaría un marco muestral óptimo. Y allí poder determinar la muestra aleatoria.

Figura 21 Diagramación de la muestra



Fuente <http://eva.ccee.edu.uy/mod/resource/view.php?id=8510>

La realidad fue que no pudimos acceder completamente al mismo por lo que nos vimos obligados a modificar nuestro método de selección de muestra.

Las Muestras según lo publicado por la Cátedra de Metodología de la Investigación (2009, pág. 29) pueden clasificarse en Muestras probabilísticas y no probabilísticas.

Las Muestras probabilísticas eligen los elementos de la población a estudiar al azar, por lo que intentan reproducir con mayor fidelidad la realidad. Por lo tanto solo

¹⁵ Clínica de la Empresa Familiar. Es instalada por la Cámara Nacional de la Alimentación, contando con el apoyo del BID. Dicha cámara proporciona servicios de asistencia técnica y consultoría de empresas a PYMES familiares del Uruguay. (<http://www.clinicaempresafamiliar.com.uy/>)

esta muestra puede dar lugar a una generalización estadística, pudiéndose determinar el umbral de confianza de las conclusiones obtenidas.

Para aplicar este método debe utilizarse la siguiente fórmula¹⁶:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (550 aprox. Pues no se tiene datos exactos)

P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse se aplica el valor más desfavorable (p=0,5) que hace mayor el tamaño muestral.

q = (1 - P)

P (1 - P) = Varianza

z = Nivel de Confianza (en términos de desviaciones típicas)

e = error de muestreo. En términos de proporción (tanto por uno)

El tamaño de la muestra aleatoria donde se obtendría un 5% de error de muestreo sería 226 panaderías y surge del siguiente cálculo:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 550}{0.05^2(550 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 226$$

Por lo que realizar un estudio de tales dimensiones insumiría altos costos.

Las Muestras no probabilísticas son aquellas que intentan reproducir al máximo posible las características de la población objetivo. Las conclusiones a las que se arriba mediante este método no son factibles de inferir estadísticamente. Dentro de este tipo de muestra tenemos:

- Muestras accidentales donde la muestra se determina en función a la presencia del individuo en un momento y lugar determinado.
- Muestra de voluntarios, en este caso los individuos deciden formar parte de la investigación, por lo que la representatividad está en juego

¹⁶ <http://eva.ccee.edu.uy/course/view.php?id=233>

- Muestra por elecciones razonadas son utilizadas cuando el objetivo de la investigación es estudiar ciertas particularidades, la búsqueda de representatividad es limitado. La selección de casos extremos pone sobre la mesa nuevas ideas para la solución de un problema. En este caso puede realizarse en base a juicio de expertos, donde la selección de individuos a estudiar reposa sobre el conocimiento de los expertos o una elección deliberada del investigador.

- Muestreo por cuotas que consiste en evaluar las características de la población y reproducirlas en la muestra. Una vez determinadas las cuotas se procede a determinar la muestra en forma accidental.

En nuestro trabajo ante la imposibilidad de determinar una muestra probabilística optamos por determinarla por elecciones razonadas.

La CIPU nos proporcionó 10 panaderías de distintas características, de forma tal que fuera algo representativo. A su vez las Clínica de la Empresa Familiar sugirió otras 12 que consideró interesante incluir en el trabajo de estudio. Por nuestra parte agregamos 14 panaderías más que fueron seleccionadas de forma tal que tuviéramos aunque sea una panadería por cada Seccional Policial de Montevideo, ya que las mismas están distribuidas de forma tal, que cada una concentra similar cantidad de población, abarcando así todo el territorio montevideano.

Si bien intentamos encuestar a 37 Panaderías Montevideanas gran parte (59%) no contestó el formulario. En algunos casos consideraron que las preguntas eran de carácter confidencial en otros casos alegaron que hace poco contestaron una encuesta similar para el CIPU por lo que sugirieron que solicitáramos los datos a estos. Por otro lado nos enfrentamos un período en que la población uruguaya se encuentra de licencia (enero y febrero) y en algunos casos la encuesta no fue completada debido a que los encuestados alegaron falta de tiempo para hacerlo (por este motivo también descartamos hacerlas en diciembre). Por todas estas razones la reactividad¹⁷ de los entrevistados fue muy importante.

Si bien al momento de solicitar el llenado del cuestionario contábamos con el apoyo de la CIPU, el cuál a través de su gerente nos proporcionó una carta

¹⁷ Por reactividad se entiende aquellas reacciones que provoca la investigación en el sujeto estudiado, este fenómeno constituye un problema grave en la misma, dificultando la investigación.

manifestando su colaboración (Anexo 5), el porcentaje de respuestas de este trabajo fue bajo.

Las conclusiones a las que arribamos se encuentran sesgadas, debido a que las respuestas obtenidas y en las que nos basaremos, corresponde a un grupo reducido de panaderías que accedieron a contestar la encuesta.

Para la recolección de datos confeccionamos un cuestionario que se adjunta en el anexo 6, el mismo consta de preguntas cerradas y en pocos casos abiertas.

Para llegar a la versión definitiva del mismo realizamos un pre-test efectuando un simulacro con nuestra tutora que es propietaria de una panadería familiar de Montevideo.

Luego de reducirlo para llevarlo a tiempo de completado más prudente y modificar algunas preguntas, procedimos a realizarlo al resto de las panaderías seleccionadas.

ANÁLISIS DE LOS DATOS RELEVADOS

Procederemos a analizar los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la muestra seleccionada, para arribar a las conclusiones finales.

Propiedad

En cuanto a la propiedad, a diferencia de lo que se pueda percibir, el 73% de las panaderías que respondieron, han sido compradas y no mantiene una tradición familiar. El restante porcentaje corresponden a la segunda y primer generación.

Tomando en cuenta que frente a decisiones estratégicas importantes prima la empresa y no la familia, en la mayoría de los casos, y sumado lo detallado en el párrafo anterior, podemos deducir que a diferencia de lo que pensábamos a priori, el sector panadero es un sector bastante “profesionalizado” o “empresarial”. Esto se complementa con que gran parte de los propietarios o sus hijos, cuentan con educación terciaria.

Enfoque estratégico del sector.

Un dato que nos llama la atención, desde que tuvimos la entrevista con el Gerente del CIPU, es que la gran mayoría de las empresas están enfocadas a la calidad de sus productos. Este dato fue confirmado con los resultados de las encuestas dónde el 67% de las panaderías que respondieron se caracterizan por la calidad en sus productos.

Entendemos que en este sector es muy difícil diferenciarse en bajo precio, pues la informalidad es importante y produce productos a muy bajos costos.

Otro punto a considerar es que los costos fijos son muy importantes (como mencionamos en la descripción del sector), por lo cual para obtener productos de mejor calidad no se incurre en un costo marginal muy elevado, y según han manifestado personalmente los encuestados la clientela tiene baja elasticidad precio.

Planificación

La mayoría de las empresas que contestaron la encuesta no tienen un plan para sobrevivir a largo plazo. Entendemos con esta respuesta que pocas empresas definen su estrategia y sólo un 13% de las empresas formaliza lo que planifica.

Dentro de las empresas que tiene una planificación a largo plazo solo el 36% comunica lo planificado a sus empleados.

Según las respuestas obtenidas, la mayor traba a la hora de implementar una estrategia, es el personal: no contar con el personal adecuado 40% y alinear al personal con la misma 33%.

Entendemos que los Mapas Estratégicos pueden ser de utilidad para el sector, pues facilita el diseño de la estrategia y su comunicación, facilitando así la sinergia dentro de la organización para el logro de los objetivos.

Otra traba importante es la dificultad de definir un plan (27%), al finalizar el trabajo realizamos un pequeño manual para ayudar a los empresarios a dividir la estrategia en las distintas perspectivas, lo que creemos que facilitará definir un plan a seguir.

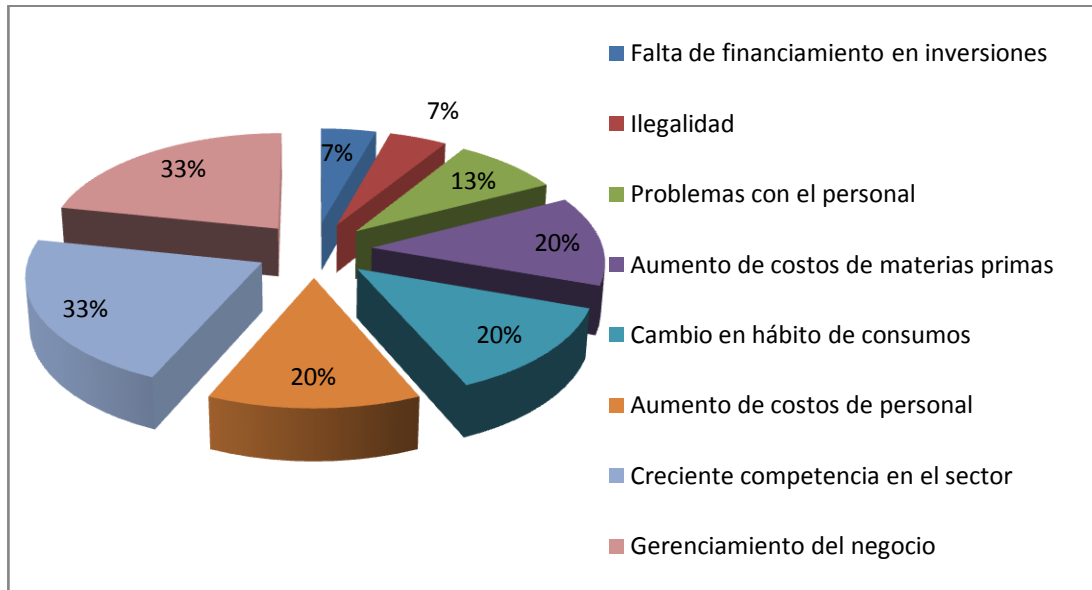
Si bien no se planifica a largo plazo la mayoría de las panaderías definen objetivos a corto plazo, y estos a su vez son medidos, por lo que podríamos utilizarlo como punto de partida para confeccionar el Cuadro de Mando Integral.

Dado que en la mayoría de los casos las empresas son dirigidas por más de una persona, si se aplican los mapas estratégicos, en primer lugar se debe llegar a consensos entre quienes dirigen. Luego, ante dificultades futuras, se pueden respaldar las decisiones en las directrices definidas en la herramienta planteada, disminuyendo así la probabilidad de conflictos.

Gestión

Los problemas más importantes a resolver por las panaderías son:

Gráfica 6 Problemas a resolver en panaderías.



Fuente: Elaboración en base a resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Los resultados obtenidos son muy dispersos como para sacar conclusiones concretas. Lo que si se pudo apreciar es la preocupación de los encuestados por no contar con el personal deseado, ya que el 10% comentó en “otros” que su mayor problema es el personal. A nuestro criterio, si al diseñar el formulario de la encuesta, hubiéramos colocado el personal como opción, el porcentaje habría sido mayor, debido a los comentarios recibidos fuera del cuestionario y otras respuestas obtenidas dentro del mismo.

De todas formas para nuestro trabajo creemos importante resaltar que el 33% (el rubro de mayor porcentaje junto a la competencia del sector) manifestó que su problema más importante es el gerenciamiento del negocio.

Desde nuestra óptica creemos que los Mapas Estratégicos, al igual que el Cuadro de Mando Integral, son herramientas muy útiles para el gerenciamiento de las empresas. De esta forma se estaría colaborando en resolver uno de los problemas más importantes en el sector estudiado.

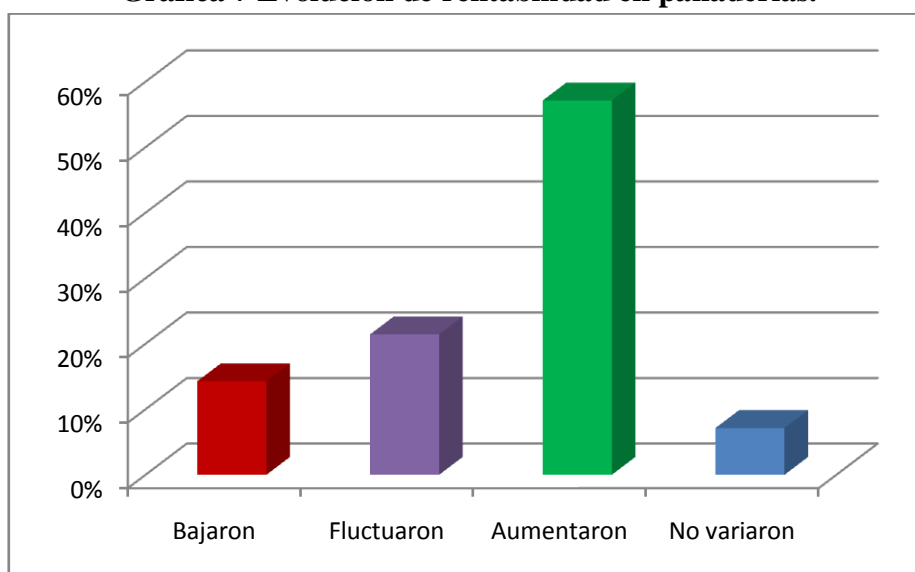
FODA

El 53% realizó alguna vez un análisis de Fortalezas y Debilidades, entendemos que si bien el porcentaje no es malo, es vital para las empresas que lo monitoreen con mayor frecuencia.

Notamos que el análisis de Amenazas y Oportunidades, crece al 67%, entendemos que la creciente competitividad del sector hace que quienes dirigen la empresa se avoquen a monitorear el mercado con mayor frecuencia.

Rentabilidad

Gráfica 7 Evolución de rentabilidad en panaderías.



Fuente: Elaboración en base a resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Si bien se nota una fuerte competencia y existe un aumento real de productos sustitutos, las ventas de las panaderías en general, no han decaído. Se notó, como bien indicó el Gerente de la CIPU (al referirse a la cantidad de personal ocupado), que las empresas han diversificado sus productos. Existe un cambio en los productos ofrecidos, se han introducido productos de rotisería, heladería y cafetería, lo que contrarresta la baja en la venta de los productos tradicional.

En cuanto a los costos, el 87% de los casos tienen un control general, y sólo el 40% un presupuesto de los mismos. Este resultado reafirma la escasa planificación

dentro del sector, pero a su vez notamos como positivo que se cuenta con cierta información a la hora de implementar el CMI.

A su vez, los costos exactos de cada producto, son conocidos por sólo una de las panaderías. A pesar de la dificultad de conocer el costo particular de cada producto, en general lo que se hace es calcular el costo exacto al momento de lanzarlo al mercado, pero luego este no tiene un seguimiento estricto.

Esto puede ocasionar que algunos productos que en su momento fueron rentables, en la actualidad no lo sean, por esta razón sería deseable analizar los productos cómo se detalló en el proceso de retención de clientes en el presente trabajo (pág. 82).

Clientes

Cuando se consulta si existen métodos para conocer las necesidades de los clientes, nos encontramos que el 40% no cuentan con ellos. Consideramos que es una alerta en la gestión, ya que las empresas en todos los casos, deben enfocarse a lo que los clientes quieren, y esto no se puede lograr si no se tiene algún método para escuchar sus necesidades.

Así como encontramos una falencia en la dirección al momento de no escuchar a los clientes, creemos que esto se potencia aún más por tratarse de PYME, dado que como fue mencionado en el presente trabajo (pág. 25), las mismas cuentan con la ventaja del contacto directo del propietario-cliente.

Procesos productivos

Al momento de estudiar el sector, nos encontramos con que los procesos productivos están diseñados y dirigidos por el “Maestro Panadero”. Los comentarios vertidos tanto por los encuestados cómo por el Gerente de la CIPU, nos dieron la pauta de que los procesos difícilmente sean modificados ya que dicho maestro tiene su método de trabajo el cuál en general no tiene interés en cambiarlo.

A pesar de lo comentado anteriormente, el 87% responden que analizan los procesos de producción. Dentro de este porcentaje, la totalidad lo hace con el fin de mejorar la calidad, y un 62% además para bajar los costos. Creemos que las

herramientas planteadas pueden colaborar a diseñar procesos productivos eficientes, bajando los costos pero sin un detrimento en la calidad de los productos.

En los casos que no se analizan los procesos, se justificó por la razón mencionada anteriormente (la forma en que trabajan las panaderías, teniendo a cargo la producción el “Maestro Panadero”).

Capital Humano

Casi la totalidad de las empresas entienden que sus empleados influyen en el logro de los objetivos.

Un llamado de atención es que a pesar de que los empresarios son conscientes de la relevancia de sus empleados, sólo el 4% de las respuestas indican que se le comunica la estrategia al personal. Lo mismo sucede para el caso de las metas y objetivos, obteniendo el mismo 4% como resultado.

En ese punto creemos que es fundamental la utilización de los Mapas Estratégicos. Si bien hay diferentes opiniones respecto a exponer toda la información estratégica de los empleados, porque los mismos pueden revelarla a la competencia. Creemos que es sustancial que cada empleado sepa los lineamientos estratégicos generales, además de tener claro los objetivos y metas a los que puede contribuir.

La gran mayoría de los encuestados entiende que el personal es fundamental para el logro de los objetivos, pero como se vio anteriormente consideran al personal cómo un problema en la gestión, por lo cual sin duda es un punto fuerte a atacar.

Consultado si se interioriza al personal con el negocio, se obtuvo el resultado de que sólo el 33% lo hace. Desde nuestro punto de vista es de suma utilidad que el personal sea interiorizado por varios motivos, uno es que si los empleados tienen claro lo que se espera de ellos, pueden contribuir más motivados al logro de los objetivos. Por otro lado si saben exactamente lo que tienen que hacer, es más difícil que realicen actividades que no brinden valor a la empresa.

Los mapas pueden colaborar al empresario para difundir y mostrar a sus empleados lo que se espera de ellos y a que apunta su empresa.

Cultura Organizacional

Al consultar al dueño si cree que cuenta con un equipo de trabajadores con la “camiseta puesta” por la empresa, nos encontramos que ninguna de las respuestas fue “todos los empleados”. La mayoría contestó que pocos empleados están comprometidos con la empresa, esto reafirma lo mencionado anteriormente que el personal es un punto fuerte a atacar en la gestión de las panaderías montevideanas.

Con respecto al compromiso con la tarea que desempeña, en la escala propuesta: Malo, Aceptable, Bueno y Muy bueno, el 73% responde aceptable. El restante 27% contestó bueno.

Podemos identificar con los puntos anteriores que el personal se siente relativamente cómodo con lo que hace, pero no en ese lugar. Creemos que sería importante analizar diferentes propuestas para que el personal se sienta más a gusto trabajando en la empresa.

La familia en el sector panadero.

De la encuesta surge que la mayoría de los familiares ingresados a la empresa, lo hacen para formar parte del emprendimiento (60%), lo que nos llama la atención es que sólo el 13% lo hacen por sus capacidades. Como ya fue visto en el marco teórico esto genera el inconveniente por partida doble, por un lado la posible ineficiencia en el trabajo del integrante familiar, y por otro la desmotivación en el personal no familiar.

Los mapas permiten visualizar las aptitudes necesarias en cada puesto de trabajo al igual que se puede conocer claramente las tareas a realizar, definiendo claramente los roles de cada uno de los integrantes familiares.

Si bien tenemos claro que no es fácil “sacarse el sombrero de padre” y colocarse el “sombrero de gerente”, al visualizar hacia donde se dirige la empresa y dejarlo plasmado en un mapa, las decisiones laborales-familiares conflictivas serán tomadas más fácilmente, ya que cuentan con el respaldo de los lineamientos establecidos de antemano.

Dentro de la población estudiada, la mayoría de las empresas no tiene la misma exigencia para el ingreso del personal familiar, como con el no familiar. A pesar de lo anterior los encuestados revelan que una vez que ingresaron los familiares al emprendimiento, se les exige lo mismo que a los no familiares en el 60% de los casos.

En los casos que no se les exige lo mismo a los familiares que a los empleados no familiares, se obtuvo como justificación que son familiares, y por dicho vínculo no se les puede exigir lo mismo. Por otro lado en los negativos, se argumentó: que es para no generar diferencias con el personal y por un tema funcional.

Según lo que nos comento el gerente del CIPU la rentabilidad del sector no es elevada, por lo tanto no se pueden solventar ineficiencias de sus empleados, sean los mismos familiares o no.

Creemos que el CMI puede colaborar, ya que en el mismo se deben plantear objetivos sin hacer distinción entre familiares y no familiares.

Al consultar si se logran separar los temas familiares de los empresariales, se obtiene cómo resultado que la familia influye en el negocio en el 73% de los casos. Los conflictos familiares han afectado alguna vez el funcionamiento de la empresa en el 60% de los casos.

Si bien como se vio anteriormente, el sector se encuentra bastante profesionalizado, vemos que el hecho de ser empresas familiares influye en la gestión, teniendo las consecuencias ya detalladas en el marco teórico.

Se reafirma la influencia de la familia en la gestión empresarial, pues la mayoría de las empresas contestó que existieron buenas decisiones empresariales que no se llevaron a cabo por impedimentos familiares, pues la mayoría de los casos los integrantes de la familia apoyan las ideas de cambio.

Desde nuestra óptica un mapa estratégico bien desarrollado es de suma ayuda para las empresas familiares. Si todos en la familia conocen hacia donde se dirige la empresa, las decisiones tomadas serán más entendidas por todos, y ante la presencia de conflictos se cuenta con el respaldo de un plan a seguir.

Gestión de la información

Otra consulta realizada es si se cuenta con algún tipo de asesoramiento, para lo que se obtuvo como resultado que todas cuentan con asesoramiento contable-administrativo, y sólo 13% en gestión.

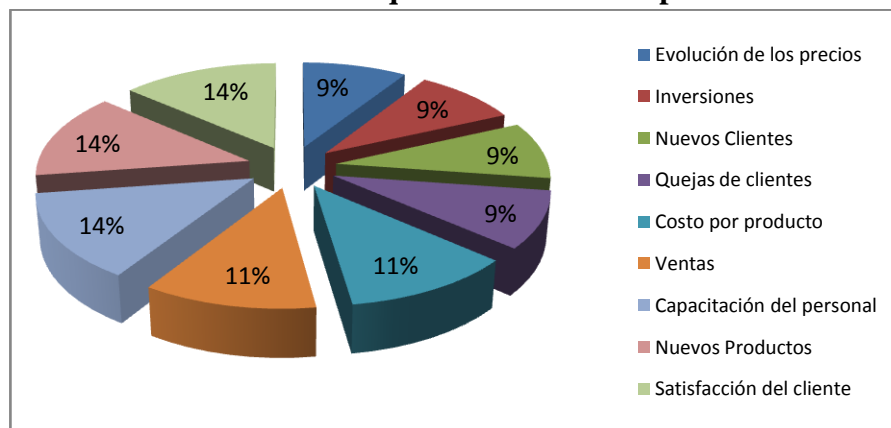
En cuanto a si llevan información contable, todos los encuestados respondieron que llevan la necesaria legal. Además de llevar datos contables por ser un requisito legal, el 33% utiliza esta información para control, y el 13% para mejorar la gestión.

Si bien para confeccionar el CMI, se necesita información extra contable, creemos que en el sector se cuenta con una buena base inicial, ya que la primer perspectiva (financiera) se basa en información contable tradicional.

También consultamos si se lleva algún otro registro extra-contable, obteniendo como resultado que sólo el 20% lo hace. Así como mencionamos en el párrafo anterior, que vemos positivo que todas las panaderías llevan información contable, notamos una gran falencia desde el punto de vista de los requisitos para elaborar las herramientas estudiadas. Como punto fuerte para contrarrestar esto, es que al consultar si está dispuesto a relegar tiempo en otras actividades para obtener datos estadísticos, obtuvimos un 73% de respuestas positivas.

El siguiente gráfico muestra el grado de interés de la información que se estaría dispuesto a llevar.

Gráfica 8 Información que el sector está dispuesto a llevar



Fuente: Elaboración en base a resultados obtenidos en el trabajo de campo.

En cuanto a presupuestos el 53% no realiza presupuesto alguno y del restante grupo, prima el presupuesto de gastos y de los que lo elaboran, el 88% realizan un seguimiento.

Debido a que es bajo el número de las empresas que realizan un presupuesto y lo siguen, creemos que en un principio es difícil que se logren llevar estadísticas como lo requiere el CMI, ya que no se tiene cultura de contar con datos de gestión.

CONCLUSIONES

Para llegar a una conclusión final, en primer lugar, analizamos los diferentes temas en el marco teórico: PYME, Empresas Familiares, Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral.

Cómo nuestra población objetivo es el sector panadero de Montevideo, procedimos a investigar el sector, mediante entrevistas, obtención de datos estadísticos e información publicada en diferentes medios.

Para cerrar las conclusiones, distribuimos formularios de encuestas a fin de obtener datos necesarios para analizar si efectivamente es viable y útil implementar los Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral en las empresas analizadas.

Hacemos la salvedad de que las conclusiones a las que arribaremos, no son generalizables. Cómo vimos en la selección de la muestra, no es aleatoria, al mismo tiempo es de destacar que no obtuvimos respuesta de todos los encuestados, por lo que creemos que los resultados están sesgados por aquellas panaderías que si manifiestan interés de algún tipo en mejora su gestión.

La conclusión es que los Mapas Estratégicos, es un herramienta útil para potencializar la gestión, al igual que ayudaría a subsanar varias falencias en las empresas objetivo.

Para arribar a la conclusión anterior nos basamos en:

- Características negativas de las PYME.

Escasa capacitación. Creemos que una vez realizado el mapa, se podrá visualizar en qué puntos es necesario realizar capacitación. Cuando hablamos de capacitación nos referimos tanto al personal operativo, cómo al de gestión, ya que en algunos casos creemos que es necesario que este cuente con algún tipo de asesoramiento.

Escasa Planificación a largo plazo. En este punto coinciden el marco teórico de PYME, Empresas familiares y los resultados de las encuestas, ya que el 53% no tiene un plan a largo plazo, y en los pocos casos que si lo hacen, no es formalizado.

Según lo ya mencionado es de suma importancia contar con un plan a largo plazo, y plasmarlo en una herramienta gráfica.

- Desventajas relativas en Empresas Familiares.

Conflictos con el capital humano, conflictos emocionales y confusión empresa-familia. Cómo vimos en el análisis de datos, los Mapas Estratégicos pueden aliviar la tensión a la hora de tomar decisiones en este rubro. Esto se ve reflejado en que al tener una guía para la acción consensuada, las decisiones “conflictivas” que involucren sentimientos se verán respaldadas por un mapa previamente confeccionado.

- Análisis de los datos obtenidos.

Al estudiar las panaderías notamos que uno de los problemas más importantes a resolver por los propietarios es la gestión. Cómo ya se vio los Mapas Estratégicos generan el marco necesario para que la gestión sea más sencilla, ya que se debe seguir lo planificado e intentar cumplir con los objetivos planteados.

A pesar de que creemos que genera un marco adecuado, también debemos hacer la salvedad que la creación y posterior implementación del Mapa Estratégico, no es sencilla. Se deberá dedicar tiempo, esfuerzos y recursos de forma constante para que tenga el éxito deseado.

Buen porcentaje de los encuestados respondieron que no es sencillo definir un plan. Sin duda que no lo es crearlo desde la nada, pero a través de esta herramienta creemos que puede ser mucho más fácil, ya que estaremos desmenuzando la organización en diferentes perspectivas. De esta forma nos podremos focalizar en cosas concretas, más palpables, sencillas de analizar y no en algo tan abstracto como “la estrategia” o “el plan”.

Existe bibliografía suficiente en el presente trabajo, como para poder comprender, y ser guiados para un correcto análisis de cada una de las perspectivas, a fin de implementar esta herramienta.

A pesar de que los empresarios actualmente no cuentan con toda la información necesaria para aplicar las herramientas estudiadas, visualizamos que existe disponibilidad para comenzar a utilizarlas. Esto es afirmado al conocer que

todos los propietarios creen que deben hacer cambios en su empresa para mejorar (a pesar que en la mayoría de los casos han aumentado las ventas).

Uno de los mayores problemas que enfrenta el sector es el relacionamiento con el personal. Al comunicar a los empleados que es lo que se espera de ellos, para que hacen lo que están haciendo, como contribuyen al logro de los objetivos, y sumando algún otro tipo de incentivo (económico o no), creemos que se pueden beneficiar todas las partes. El beneficio será tanto para el personal (ya que trabajaría más motivado) como el empresario que obtendría mayor rendimiento por cada trabajador.

Si bien sabemos que las panaderías no cuentan con sofisticados sistemas de información y la mayoría de los datos que se obtienen no busca mejorar la gestión, notamos interés de los encuestados en revertir esta situación. Tal vez no sea aplicable un CMI con muchos indicadores, pero si creemos viable para comenzar a implementar uno reducido.

Sugerimos iniciar con un indicador por perspectiva e ir incorporando más indicadores con el tiempo, a medida que se va tomando confianza a estas herramientas.

Planteamos como consejos generales los siguientes puntos:

La información contable es llevada por asesores externos, por lo que definir un índice a alcanzar en la perspectiva financiera no revestiría dificultades mayores.

En cuanto a los clientes, se podría llevar una base de datos de los mismos a fin de identificarlos, proporcionando por ejemplo “tarjetas de fidelización” u otro medio.

En los procesos se podría innovar en productos que los clientes soliciten y darlos a conocer mediante degustaciones entre otros.

Para finalizar con los activos intangibles se puede medir el grado de satisfacción de los empleados, nivel de capacitación, ambiente laboral etc.

Planteamos como sugerencia futura para otros estudiantes, realizar el trabajo de campo en la efectiva implantación de un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral básico en el sector relevado. De esta forma se podrá validar o refutar las conclusiones antes mencionadas.

MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Queremos presentar en forma clara y resumida los pasos a seguir a la hora de implementar un Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral:

1. En primer lugar se debe estar dispuesto a compartir y discutir con la familia y empleados la estrategia de la empresa, al igual que debe existir disponibilidad para tomar las medidas necesarias para el logro de los objetivos planteados.

Si bien quienes dirigen la empresa, saben intuitivamente cual es la estrategia, plasmarla y compartirla puede aclarar el panorama y evitar conflictos familiares y/o laborales.

Por otro lado, si se toma como política no comunicar la estrategia y los objetivos planteados, al igual que destinar los recursos necesarios para su consecución esta herramienta no podrá alcanzar todo su potencial.

2. Definir y escribir la Visión de la empresa.

La Visión expresa el propósito principal del negocio, su futuro, los valores y conducta deseada, pero esta a su vez no puede ser expresada en cifras. Es como el empresario sueña que va a ser su empresa.

3. Realizar la Matriz FODA. Definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas actuales.

Para poder proyectarnos a futuro es necesario saber dónde nos encontramos hoy. Se deben conocer las fortalezas al interior de la empresa, y que oportunidades proporciona el entorno a fin de maximizarlas. Además de analizar las debilidades internas y amenazas que se visualizan para contrarrestarlas.

El procedimiento consiste en realizar un cuadro como el que sigue listando todas las FODA de la empresa:

Tabla 31 Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria. • Clientela fiel. • Proveedores de Calidad. • Etc. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de nuevos productos. • Colocar productos en sucursales de Panadería. • Etc.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal altamente capacitado. • Maquinaria antigua. • Etc. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes superficies. • Pan congelado. • Barreras de entrada. • Etc.

Fuente: Diagramación de los autores, del presente trabajo monográfico.

4. Teniendo presente este análisis debemos plantearnos la misión, dónde se detalla los mercados a los cuales apuntaremos, y el producto a ofrecer.

De esta forma definiremos la propuesta de valor que se desea brindar, es decir: ¿qué es lo que va a diferenciar esta empresa de la competencia?

- a. Mejor costo total
- b. Liderazgo en productos
- c. Soluciones completas
- d. Bloqueo

5. En este punto se deben establecer los objetivos para cada una de las perspectivas, teniendo presente que deben de estar “encadenados” entre sí y relacionados con la misión.

Aquí es cuándo debemos utilizar el concepto de relación causa-efecto, detallado en la pág. 67. De esta forma sabremos cuales son las áreas y procesos críticos de la empresa en los cuales debemos enfocarnos para lograr los objetivos financieros.

Figura 22 Ejemplo de establecimiento de objetivos.

Perspectiva	Lo que se debe buscar:	Ejemplos de Objetivos
Financiera	De que forma llegar a la rentabilidad esperada.	Incremento de ventas Reducción de costos
De Clientes	Definir la propuesta de valor para satisfacer a los clientes de cada segmento.	Adquisición de nuevos clientes. Retención de clientes actuales.
Procesos Internos	Definir cómo la empresa producirá valor para los clientes y la familia empresaria.	Mejorar la eficiencia en los procesos. Ata satisfacción de clientes. Nuevos productos. Abastecimiento de buenas materias primas.
Aprendizaje y Desarrollo	Resaltar los activos intangibles necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor.	Capital Humano (Capacidades, habilidades necesarias). Información útil para la toma de decisiones. Cultura y valores deseables.

Fuente: Diagramación de los autores del presente trabajo monográfico.

En la pág. 91 realizamos un Mapa Estratégico a modo de ejemplo para demostrar cómo funciona la relación causa-efecto en la definición de objetivos.

6. Al diagramar estos objetivos y sus relaciones obtenemos El Mapa Estratégico.

Para verificar su consistencia se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿Existe una relación lógica y completa entre Visión, Misión y Objetivos?
- ¿Todos los Objetivos en la estructura de causa-efecto, son realmente necesarios?

7. Luego se puede conformar el Cuadro de Mando Integral que consiste en definir indicadores para los distintos objetivos.

Los indicadores son medidas de los objetivos, para que estos sean realmente útiles deberían:

- Contemplar todas las áreas de la empresa.
- Ser equilibrados e integrados entre sí, es decir que un objetivo no vaya en contraposición del otro y a su vez los mismos estén relacionados.
- Oportuno. La información brindada por los indicadores debe estar disponible a tiempo para poder tomar las acciones correctivas necesarias.
- Creatividad. Cada empresa es un “mundo”, por lo cual no hay “recetas” a seguir.
- Eficiencia y eficacia. La relación costo-beneficio de obtener la información debe ser positiva para la empresa.
- Impulso a la acción. Cada indicador debe dar la pauta para realizar acciones que mejore el funcionamiento de la organización.

8. Se define la frecuencia de medición para los indicadores. Por ejemplo, para medir el grado de cumplimiento del objetivo “incremento de ventas” tendremos que definir será anual, semestral o mensual. En este ejemplo también será necesario contar con las ventas del período que se analiza y el anterior.

9. Para cada indicador se establece la meta que se desea llegar. Entendemos por meta, el valor que se pretende alcanzar de cada indicador seleccionado, por ejemplo un 10% de incremento en las ventas anuales.

10. Para finalizar se establecen los indicadores de actuación, es decir de qué forma se llegará al logro de los objetivos o qué acciones son necesarias llevar a cabo para ello. Por ejemplo para lograr incrementos del 10% en las ventas se lanzará una nueva línea de productos sin sal.

Figura 23 Cuadro de Mando Integral “Tipo”



Fuente: Diagramación de los autores del presente trabajo monográfico.

BIBLOGRAFÍA

Acosta, K. y Boggio, A. 2007. *Monografía: Cadena de valor y mapas estratégicos en la industria de la vestimenta a partir de tejidos planos*. Montevideo.

Arrigoni, J; Baldi, M y Cobas, M. (2008). *Monografía: PYME: Particularidades Administrativas, Contables y de Control Interno; tendencia internacional y realidad en Uruguay*. Montevideo.

Cacheiro, A. y Pereira, C. (2003). *Monografía: La influencia de la Cultura Organizacional en la definición y aplicación de Estrategias. Impacto en Empresas Familiare*. Montevideo

Caraballo, B. y Bidondo, F. (2005). *Monografía: La gestión de la empresa familiar uruguaya*. Montevideo.

Castro, V.; Moraes, A. y Pereira, A. (2002). *Monografía Formulación y evaluación de proyectos de inversión para las PYME en el Uruguay*. Montevideo.

Cátedra Administración General (2009). *Tomo 3*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA

Cátedra Dirección de empresas (2010). *Tomo 3-Dirección estratégica de mercado*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

Cátedra Dirección de empresas (2010). *Tomo 6 – Implementación y control de la gestión estratégica*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

Cátedra Dirección de Empresas (2010) *Transparencias correspondientes a material del curso*. [Http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdireemp/material1.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdireemp/material1.pdf)

Cátedra Introducción a las Organizaciones (2010). Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

Cátedra Metodología de la Investigación (2009). *Tomo teórico*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

DGI. *Sitio oficial DGI*. Recuperado el 16 de 12 de 2010, de www.dgi.gub.uy%2Fwdgi%2Fagxppdwn%3F6%2C4%2C44%2CO%2CS%2C0%2C12410%253BS%253B2%253B875&ei=nsINTfuiLoLGIQfa7_2sDA&usg=AFQjCNEjlAkUcBPi8ZMTKyqwvsQWuyptwQ&sig2=wpOevztC1JeSMslSPD

Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

Fortuna (2006). *Cuando la estrategia se pone a prueba*.

Frachia, A.; Szwarz, S. y Año, L. (2000). *Monografía: La administración de conflictos en empresas familiares en el Uruguay*. Montevideo.

Gaetano, M.; Gzech, V. y López, C. (2007). *Monografía: Los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión y su aplicación en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios*. Montevideo

Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Editorial PRAXIS, S.A.

Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Galván, M y Latorre, M (2006). *Monografía: De empresa familiar a no familiar... y de no familiar a familiar*. Montevideo.

Gersick, K y Davis, J. (1997). *Empresas familiares: generación tras generación*. Ediciones: Mcgraw-hill

Giménez, C; Revetria, Z y Vázquez, I (2002). *Monografía: Calidad en las medianas empresas del sector alimentación*. Montevideo.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares, su dirección y su continuidad*. Mexico: Panorama Editorial.

Harvard business review (1987). *Competing on the eight Dimensions of quality*.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Using the balanced Scorecard as strategic System*. Harvard Business Review.

Kaplan, R.; Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R.; Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P (2001). *Dirección de Marketing, La Edición del Milenio*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. México: Ediciones Gránica S.A.

López, F.; Durán, J. y Rodríguez, S. (2006). *Monografía: Mapas estratégicos: un planeamiento sencillo pero poderosos, que muchas empresas han implementado en todo el mundo*. Montevideo.

Michael Porter (1996). *¿Qué es la estrategia?*. Edición octubre-noviembre, Harvard Business Review.

Mintzberg, H.; Brian, J. y Voyer, J.: (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall

Mintzberg, H; Lampel, J y Ahlstrand, B (1998). *El safari estratégico*. Editorial The Free Press.

Nogales, F. (2008). *La familia empresaria*. Argentina: Ediciones Díaz de Santos.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Edición CECSA.

Ramírez y Revetria (2001). *Monografía Incidencia de los cambios tecnológicos en la gestión de la industria panadera*. Montevideo

Reznik, P. (1992). *Como dirigir una pequeña empresa*. México: Mc Graw Hill.

Sampieri, R.; Collado, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grow Hill.

Schroeder, R. (2004). *Administración de operaciones. 2da. ed.* México: McGraw Hill.

Wikipedia. *Definición de empresa familiar*. Recuperado el 12/10/10, de: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar.

ANEXO

ANEXO 1 - DECRETO 504/07 DEL 20 DE DICIEMBRE DEL 2007



IE/525

REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA

Montevideo, 20 DIC. 2007

SECRETARÍA DE ESTADO

BIRVASE CITAR

VISTO: lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992.-----

RESULTANDO: I) que en virtud de lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley Nº 16.201, de 13 de agosto de 1991, el artículo 8 del decreto citado en el VISTO, categorizó a las unidades económicas en micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, denominadas en conjunto MPyMES), en función de su adecuación a determinados requisitos cuantitativos, estableciendo que la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería sería el órgano competente a los fines de su comprobación;-----

II) que por el artículo 1º del Decreto Nº 266/95, de 19 de julio de 1995, se modificaron los criterios establecidos en el Decreto Nº 54/992.-----

CONSIDERANDO: que la realidad económica nacional impone reformular la categorización, a cuyos efectos se considera que la misma debe establecerse en función de criterios cuantitativos acerca del personal que las MPyMES ocupen en forma directa y su facturación anual, así como en función de criterios cualitativos, a fin de excluir la posibilidad de categorización de aquellas unidades económicas que sean controladas por una empresa que supere los límites cuantitativos o de aquellas unidades económicas que pertenezcan a un grupo económico que en su conjunto supere dichos límites.-----

ATENTO: a lo expuesto y lo dispuesto en el artículo 5º de la Ley Nº 16.201.-----



cc 4212

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA:

A⁰² **Artículo 1°.-** Sustitúyese el artículo 8 del Decreto Nº 54/992, de 7 de febrero de 1992, en la redacción dada por el artículo 1º del Decreto Nº 266/995, de 19 de Julio de 1995, el que quedará redactado de la siguiente manera:

"Artículo 8.- *A todos los efectos que pudieran corresponder, establécese lo siguiente:*

a) *La categorización de una unidad económica como micro, pequeña o mediana empresa, se determinará en función del número de personal ocupado conjuntamente con su facturación anual, conforme los límites cuantitativos que a continuación se establecen para cada una de las categorías:*

MICROEMPRESAS: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

PEQUEÑAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

MEDIANAS EMPRESAS: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Se entiende como personal ocupado a estos efectos, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social.

Se entiende como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones..

b) *La Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, será el órgano competente para la expedición, previa solicitud de parte interesada, de certificados, cuya validez no podrá ser superior al año, que acrediten la inclusión de una unidad económica en alguna de las tres categorías individualizadas, toda*



REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA

vez que constate, de la documentación y declaraciones juradas que requiera, el cumplimiento de los requisitos establecidos.

c) Para la comprobación del límite relativo al personal se tendrá en consideración la fecha de solicitud. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance de la empresa, o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. En todos los casos el valor de la unidad indexada que se tomará en consideración será el vigente al fin del período de ventas tomado en cuenta.

d) No se considerarán a los efectos del presente decreto como micro, pequeñas o medianas empresas a aquellas que cumpliendo las condiciones establecidas de Ventas y Personal Ocupado estén controladas por otra empresa que supere los límites establecidos en el literal a) o pertenezcan a un grupo económico que, en su conjunto, supere dichos límites.”.

Artículo 2º.- Comuníquese, publíquese, etc.-----

SECRETARIA DE ESTADO

SÍRVASE CITAR

Dr. Tabaré Vázquez
Presidente de la República



ANEXO 2 - REALIDAD DEL SECTOR PANADERO

Entrevista a Jorge Aguirrezabalaga.

Cargo: Gerente del Centro de Industriales Panaderos del Uruguay (CIPU)

Generalidades del sector:

- ¿Se llevan estadísticas del sector panadero?
No, no existen.
- ¿Cuál es el peso del sector panadero dentro del grupo alimentos y bebidas del INE?
No tengo la información y no es sencilla porque se agrupa mucho con lo que pertenece a panificados, entonces no se discrimina entre panaderías y el resto de los panificados.
- ¿Existe algún dato en cuanto a la distribución de panaderías por su tamaño, por ejemplo porcentaje de PYME, grandes panificadoras?
El consejo de salarios las divide entre panaderías y panificadoras, y dicha división la realiza en base a la cantidad producida, quienes superan los 750kg de harina diarios son panificadoras, el resto son panaderías.
- ¿Se cuenta con el porcentaje o dato de las panificadoras en el país?
Si, no se cuenta con porcentaje, pero hay un estimativo que en el país no superan las 15 panificadoras.
- ¿Cuánto es el porcentaje de empresas familiares en el sector?
Yo diría que lo que es panadería y no panificadora.... es empresa familiar y es más, dentro de las panificadoras también encontramos empresas familiares.

-¿Por lo cual la mayoría o casi la totalidad de las panaderías son empresas familiares?

Así es, y voy a poner como ejemplo también panificadoras: Friopan es empresa familiar, Pangiorno también lo es, Pagnific comenzó como un emprendimiento familiar.

Peso en la economía

- ¿Qué porcentaje del PBI u otro indicador representa en la economía uruguaya?

Es muy difícil porque no hay información, es más en el consejo de salarios se manejó el tema ya que se deseaba saber el crecimiento del sector, pero no se pudo obtener datos concretos, es más si se obtienen datos, van a ser de panificados en general, por lo cual las panaderías no estarían discriminadas.

- ¿Qué porcentaje del PBI u otro indicador representa en la economía Montevideo?

Estamos frente a la misma situación, por lo cual tampoco hay datos.

- ¿Cuántas son las panaderías instaladas en el país? ¿Y en Montevideo?

Aquí estimo ya que no hay números 100% concretos, porque además están las empresas informales que complican aún más saber un número concreto. Se calcula que entre existen entre 1200 y 1300 panaderías en el país, y calculo unas 600 en Montevideo.

-¿Cuánto pan se produce en Montevideo?

Las panaderías consumen el 70% de la producción total de harina esto es 210.000 toneladas de harina al año, para todos los productos de la panadería, no sólo pan. Esto equivale a 450 toneladas de pan.

Los uruguayos consumen per cápita unos 50Kg anuales.

Personal ocupado

- ¿Cuál es el estimativo de personal ocupado en Uruguay?

También es estimado en base a los datos que tenemos a mano, pero se calcula entre 13000 y 15000 personas.

- Estimativo de personal ocupado en Montevideo.
En Montevideo estimo que es un 50% del total.

- ¿Cuáles son las tendencias de los últimos años? ¿Ha aumentado, disminuido o se mantuvo constante?

Se ha mantenido con la diversificación, si bien la producción disminuyó, pero al ampliar los rubros de sandwichería y rotisería se ha mantenido constante el personal.

Informalidad del sector

- ¿Es un sector con informalidad? ¿Influye la misma sobre las panaderías?

Si, existe e influye mucho.

-¿En qué sentido influye?

-Hoy vemos que el gran porcentaje del pan, que no se vende en las panaderías está en la informalidad, y estimamos que pueda ser alrededor del 50% o más. Es decir 200 toneladas diarias en todo el país, una cifra alarmante.

Clientes

- Que es lo que diferencia a una panadería de otra según su opinión:
 - El precio
 - La calidad de los productos
 - La variedad de los productos
 - Su localización
 - El trato que recibe el cliente

Nosotros entendemos, y así surge de un estudio que hicimos hace años lo que más considera la gente es la calidad, la gente quiere llevar lo que va a buscar, y más teniendo en cuenta que es un producto que se lleva a diario, por lo cual se debe tener cuidado de que el producto sea el mismo. En esto último la panadería tiene que tener mucho cuidado, y el personal tiene que estar bien capacitado. Sobre todo con el pan ya que es difícil de elaborar porque depende de muchos factores, por ejemplo la fermentación depende de las temperaturas, la humedad, un montón de cosas que hacen que hay que tener cuidado, por lo cual hay que mantener al personal bien capacitados para que el producto final salga siempre con la misma calidad.

Nosotros notamos eso, ahora también la informalidad es más importante en los lugares carenciados, por lo cual evidentemente lo que se busca en esas zonas es el precio, entonces ahí es cuándo se hace más difícil competir mediante la calidad, si van a comprar 3 flautas en la panadería saldría alrededor de \$60, y si lo compran en la informalidad sale alrededor de \$20.

-¿La zona geográfica es un punto de relevancia a la hora de la elección de las panaderías?

-Es importante porque los movimientos que se dan son muy diferentes, por ejemplo hay una situación con las grandes superficies, hay panaderías que se han beneficiado con las grandes superficies, y otras que se han perjudicado, igual depende mucho de la calidad y el servicio, más allá que el precio siempre influye, pero nosotros encontramos que el precio pasaría a un tercer lugar quizás.

También la gente cada vez está más preparada para saber que es un producto de calidad, conoce la higiene, hay que tener en cuenta que es un alimento de consumo directo y no está envasado, cómo está ese pan en la panera, la forma en que se manipula, etc. Se fija en la higiene del lugar, los uniformes de los empleados, todas esas cosas hoy tienen una diferencia muy importante.

- ¿Las panaderías conocen los gustos y preferencias de sus clientes?

No, entiendo que en términos mayoritarios no, también tienen carencias en la mano de obra, y no hay abundancia de personal calificado suficiente, por eso nosotros (CIPU) apuntamos a realizar cursos para que se pueda trabajar con gente más preparada. Además los clientes tampoco conocen los productos que ofrecen, hay una mala exhibición en general.

- ¿Existe una clientela estable, leal a cada panadería?
Esto es más notorio en las personas mayores.

Fuerzas competitivas de Porter

- **Competencia actual**
 - ¿Cuál es el grado de competencia del sector, existe mucha competencia entre las panaderías?

En las panaderías entre sí, hay una competencia natural, hay algunos que intentan hacer un producto más económico, y escatiman en materias primas de calidad, pero no sólo para el pan, en el rubro de rotisería se puede ver también que en un lugar venden una milanesa a \$45 y vas a otro y vale \$20 por lo cual no puede ser el mismo producto. Pero claro hay público para todo.

-Es muy diferente a lo que pasaba cuándo el pan estaba tarifado y había que venderlo a ese precio, ya que estaban todos los productos tarifados. Al liberarse los precios de los productos se genera una mayor competencia en precios.

- **Potencial**

- ¿Existe potenciales competidores?

Tenemos los supermercados y Autoservicios estos son es de gran relevancia porque la gente va más a un autoservicio que un supermercado, lo cual es lógico porque tienes muchos más autoservicios y además hoy en día te dan la posibilidad de vender pan o bizcochos calientes (de los congelados), y la posibilidad de vender otro tipo de pan que es más económico, que podría ser el que le lleve un panadero envasado, o sea que tiene un abanico grande de posibilidades y todavía caliente. Además si le agrega que las ventas se pueden pagar con tarjetas de crédito y cada vez más por el incremento de la bancarización. A las panaderías no les sirve trabajar con las tarjetas ya que el arancel que cobran las financieras les come la rentabilidad a las panaderías, además que por \$30 o \$40 no van a usar la tarjeta, sin embargo en un supermercados hacen todas las compras incluyendo el pan y pagan con tarjeta. Esto se ve también que gente que compra en la panadería, en determina época no concurre a ya que se financia en supermercados con la tarjeta.

Otra posible competencia, que es complicada, y nos pasa con el pan dulce y budín, es que se sacan productos baratos y de mala calidad, entonces el consumidor tiende después a no consumir más el producto por tener una mala experiencia y perjudica a todo el sector

- ¿Tienen barreras de entrada, existe alguna traba legal, financiera o de algún otro tipo?

Al contrario, existen exoneraciones, al momento de invertir tienen beneficios tributarios por entrar al sector gracias a la ley de inversiones. Tanto los supermercados como panificadoras grandes presentan un proyecto de inversión y obtienen exoneraciones tributarias, cosa que con las panaderías chicas difícilmente puedan hacerlo. Esto se debe a que un proyecto de bajo costo como por ej.: en un

proyecto de 8 o 9 mil dólares, no conviene presentarse ya que sale caro realizar el proyecto igualando los costos del mismo con la exoneración obtenida. Lo ideal sería juntar varios proyectos pequeños y presentarlos en conjunto, de esa forma se presenta todo como un único proyecto para varias panaderías y si tengo que gastar mil o dos mil dólares en un sólo proyecto para varias panaderías lo hago. Desde el CIPU se intentó llevar a cabo sin resultados positivos.

- ¿Barreras de salida?

La maquinaria que se utiliza es específica por lo se dificulta deshacerse de ella, y en caso de que se logre es a muy bajo precio. Además a la hora de cerrar se tienen altos costos como los laborales.

- **Poder de negociación de los clientes.**

- ¿Los clientes tienen poder de negociación? ¿Estos van a las panaderías y pueden solicitar rebaja, o influir en la elaboración del producto final?

No, en algún servicio que se haga pueden pedir algún descuento, pero no es lo más común.

- **Poder de negociación de los Proveedores.**

- ¿Existe variedad de productos a comprar? ¿O existe un producto principal como por ejemplo el trigo?

No, tienen varios productos importantes, las materias primas más importantes son: harina, grasa, levadura, azúcar. Después tiene una serie de productos a comprar, pero las básicas son esas cuatro.

- ¿Para esos productos básicos, existen muchos proveedores?

Si, existen diferentes proveedores, por ejemplo en la harina encontramos en el país unos 15 molinos hoy en día esto se ha diversificado y también le ha dado pie a la informalidad porque se vende en galpones que abastecen los molinos, bueno y esto también sucede en lugares de venta formal como por ejemplo Macromercado, donde cualquier persona puede ir a comprar grandes cantidades de harina a precios bajos y después esas compras no tienen el destino de consumo final, sino que se procesan para vender de forma informal.

- ¿Es factible negociar con ellos?

Nosotros (CIPU), asumimos esa tarea para las panaderías chicas, viendo que los grandes negocios tienen más posibilidades de conseguir mejores precios, nosotros creamos el departamento de compras en el cuál le vendemos al socio y negociamos el precio con los proveedores. De esta forma obtenemos más que nada mejores precios. No buscamos mejores formas de pago, ni tampoco les vendemos a nuestros socios a un mejor precio por comprar mayor cantidad.

- **Productos sustitutos.**

- ¿Existe amenaza de productos sustitutos?

A parte de los supermercados y autoservicios con el pan caliente, encontramos también la importación de galletitas, cada poco se les exonera de la traba por provenir de algún lugar específico de argentina. ¿Ustedes vieron las galletitas importadas? Eso compite contra los bizcochos por ejemplo ya que en la merienda en lugar de comprar bizcochos se compra esas galletitas. El pan rebanado también puede ser.

- ¿Cómo afectan estos al sector?

Afectan al sector si, igual nosotros tratamos de inculcar que se pueden producir otro tipo de panes como los rebanados. Se puede hacer un buen pan lactal, galletas y galletitas, lo que si deben hacerse siempre que la misma calidad, hacer variedad de galletas: magras, de gluten, sin sal. Esto no está siendo aprovechado y es importante. Además se puede mejorar la exhibición de los productos, que el cliente se sirva de una heladera, que el producto se más atractivo.

Propuesta de valor

- ¿El sector busca productos nuevos?

En general no, hay una tendencia a producir siempre lo mismo. Por ejemplo hay publicidad por parte de Pagnific de diferentes tipos de pan, los cuáles pueden hacerse en las panaderías y de excelente calidad, y de paso se aprovecha la promoción de otra empresa para que se conozca, pero sin embargo no se hace.

- ¿Proporciona elementos a los clientes para que propongan nuevos productos?

Muy poco, al igual que hay muy poca promoción de sus productos, por ejemplo hicimos una muestra de pan dulce en la exposición del prado y la gente se enloquecía por el pan dulce, ¿por qué? porque lo promocionábamos y ahí la gente preguntaba dónde se consigue ese producto.

Financiera: rentabilidad

- ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad del sector?

Se viene trabajando muy ajustado, hoy el precio está muy sujeto a la competencia y además sumamos la competencia de la informalidad que agrava más la situación.

Otra cosa que ha provocado una baja en la rentabilidad es la baja en la cantidad producida, ya que al producir menos hay que distribuir los costos fijos en menos número de productos, disminuyendo así la rentabilidad por cada unidad vendida. Hoy cualquier panadería paga un alquiler de \$22.000 a \$25.000, los sueldos a los empleados y ni que hablar de los impuestos, tiene muy altos costos.

Marca

- ¿Los clientes basan sus compras en base a la marca o firma particular?

Sí, hay algunos casos particulares que sí, sobre todo para el caso de algún producto especial como el pan dulce, o bizcochos, pero básicamente es porque siempre tienen la misma calidad, entonces venden un buen producto y no falla, tiene una calidad pareja.

- ¿Existen panaderías que han impuesto su marca?

Son sólo unas pocas.

Producción:

- ¿Se analiza e invierte en mejores procesos o productos?

Con respecto a la inversión en maquinarias, se hace sólo la necesaria, la mayoría de las máquinas son muy viejas, porque además hay una capacidad ociosa muy importante, hay máquinas en panaderías que trabajan una media hora, una hora por día, es realmente un desastre, mirándolo desde un punto de vista industrial no es nada productivo. Por todo esto es que las inversiones hay que apuntarlas muy bien.

-¿No se han evaluado alternativas productivas para utilizar la capacidad ociosa, como vender en almacenes o supermercados?

-El problema es que para eso es que hay que competir fuertemente contra la informalidad, ya que son principalmente ellos quienes abastecen esos canales.

- ¿Todos los días se planifica lo que se va a producir?
Sí, siempre se planifica la producción.

- ¿Quién realiza dicha planificación?

Por lo general la realiza el dueño, quién es el que dice cuánto se va a vender el día siguiente, considerando los distintos factores como por ejemplo si al siguiente día hay una feria por enfrente sabes que se va a vender más, por lo cual se produce más, al igual con algún otro factor negativo, como por ejemplo el clima con la lluvia, aunque a veces son imposible de predecir.

Distribución

- ¿Realizan distribución de sus productos más allá de los locales?

Se hace difícil, por lo comentado anteriormente que hay que competir mucho contra la informalidad, pero igual puede competirse con productos de buena calidad. Hay algunas panaderías artesanales que están distribuyendo a algunos supermercados o autoservicios.

-¿Se ha evaluado hacer “sucursal” de panaderías?

-Eso puede ser una posible tendencia, decir tengo mi local de elaboración y tengo algún otro punto de venta, pero no ha sido algo concreto que se esté dando mucho, ya que tenemos el problema de la distribución, el que sean mayoritariamente empresas familiares tampoco ayuda porque hay que tener un encargado en cada lugar....ya no está el ojo del dueño, y no se sabe lo que está pasando. Entonces no es lo mismo que tener una panadería y entra a complicarse.

Recursos humanos

- ¿Podrías comentarnos el grado de capacitación del personal, tanto el personal que produce como el que gerencia?

No es bueno, tampoco puedo decir que es malo pero debería ser mejor.

-¿Donde se puede capacitar al personal?

-Acá realizamos muy buenos cursos, tampoco es sencillo enfrentar a un maestro panadero para que tome un curso porque también ellos tienen su conocimiento. Se capacitan más que nada en conocer aquello que no saben, o lo aprendieron de otra manera, el conocer la materia prima, cómo reacciona frente a los diferentes factores, más considerando que la mejor materia prima es exportada, y en

el Uruguay muchas veces el mismo proveedor ofrece en diferentes ocasiones diferentes calidades de materias primas.

-¿Desde la CIPU, creen que es importante la capacitación?

Nosotros pretendemos que cada vez más gente esté capacitada, creemos que es lo importante que el personal esté bien capacitado. Nosotros comenzamos a realizar encuestas para saber el grado de interés en las panaderías en capacitación, al igual en qué es lo que están interesados.

-¿Tienen algún dato de ese estudio?

-Todavía no hemos obtenido datos certeros

- ¿En general quien gestiona las panaderías?

La parte de trámites, habilitaciones municipales, administración, contabilidad, liquidación de sueldos, temas legales está tercerizado. Esto, o la gran parte de estas cosas pueden hacerlas a través del centro también.

-¿Quién define los productos que se van a vender, la forma de venderlos, etc.?

-Esos temas si los manejan los propietarios.

-¿También brindan cursos para los propietarios? ¿De qué tipo?

-Hay sí, y procuramos que cada vez más propietarios sean capacitados. Se capacita en todo lo que sea empresarial, comenzando por el manejo de los RRHH, donde vemos que hay algunas carencias.

-Desde su punto de vista, ¿hay consciencia de que es el personal el que genera el valor agregado en elaboración del producto?

- La consciencia lamentablemente no está en ninguna de las dos partes, ni en la parte de los propietarios ni el personal mismo. Yo esto lo he vivido en el consejo de salarios, se desconoce totalmente la necesidad que tiene uno del otro.

Información

- ¿Las panaderías cuentan con sistemas de información, contable, de ventas, clientes o algún otro?

En general las panaderías lo único que conoce son sus números, su rentabilidad, y esto sucede en algunos casos porque en otros ni saben cuánto ha sido la ganancia, ya que dicen es poca, pero pagan la sociedad de la panadería, los gastos del auto de la panadería, el colegio de la pendería, por lo cual no se tiene un control real de las ganancias.

-¿Es frecuente esto último?

Pasa en muchos casos, no puedo precisar cuántos pero pasa realmente.

Conclusión

- ¿En su opinión cual es el Futuro de las panaderías?

Las panaderías pueden mejorar, pero deben esforzarse mucho y no pueden trabajar de la forma que habitualmente trabajaban, esto es necesario. Adaptarse a las necesidades del cliente, y trabajar de otra manera, por ejemplo insistimos que se trabaje con técnicas de frío.

El trabajar con frío puede eliminar el trabajo nocturno, lo que implica acortar horarios en la panadería. La panadería trabaja casi las 24hs del día y el propietario no puede estar las 24hs en el negocio, y si el propietario no está seguramente hay problemas, porque la producción es una parte muy importante en las panaderías. Creemos también que esto mejoraría también el nivel de los trabajadores, porque es algo real que a la gente en general no les gusta trabajar por la noche, ojo hay muy buenos trabajadores, pero no abunda la buena mano de obra. Es lógico también porque además no sólo deben trabajar por la noche sino los fines de semana, cuesta hasta conseguir un empleado de mostrador para trabar en el día, pero que trabaje los fines de semana también. Se suma además que estos requisitos redundan también en que debería pagarse un plus en el sueldo lo que muchas veces las panaderías no están en condición de hacerlo.

ANEXO 3 - MUESTRA SELECCIONA:

Panaderías proporcionadas por el CIPU

Panadería	Bario	Sec.	Dirección
Corrales	Villa Española	15	Corrales 2823
Del círculo	Centro	2	Soriano 1745
La Americana	Brazo Oriental	12	G. Flores 3323
La Stampa	Tres Cruces	4	Víctor Haedo 2343
Las Novedades	Atahualpa	7	Millán 3081
Lucy	Piedras Blancas	17	José Belloni 4761
Plaza	La Teja	19	Carlos María Ramírez 723
Pus Ultra	La Blanqueada	9	Garibaldi 2712
Sacher	Reducto	13	Garibaldi 1950
Verdún	Bolívar	13	Gral. Flores 3444

Panaderías proporcionadas por Clínica de la Empresa

Panadería	Bario	Sec.	Dirección
2° Artigas	Aguada	6	Rondeau 2467
Alhambra	Cordón	3	Tristán Narvaja 1630
Ámsterdam	Unión	15	M. Cabral 3779
Belveder	Belveder	19	Carlos María Ramírez 144
Covadonga	Pocitos	10	26 de Marzo 3278bis
Fénix	Flor de Maroñas	16	Con. Maldonado 5536
La Aguada	Jacinto Vera	12	G. Gallinal 1722
La confianza	Pocitos		Lorenzo Pérez 3013
La Neutral	Unión	15	Pan de Azúcar 2452
La Nueva Brasil	Pocitos	10	Av. Brasil 2943
Las Brisas	Buceo	11	Comercio y Rivera

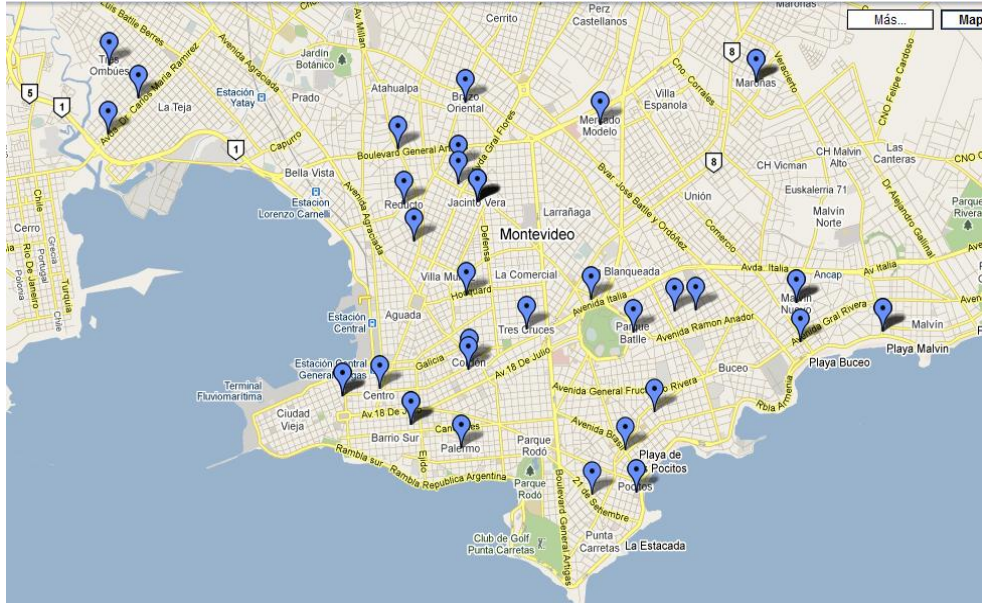
Lavalleja	Unión	15	8 de octubre 3625
Los Fontanes	Malvín Nuevo	11	Ámsterdam 1449
Maná	Parque Batlle	11	Beltrán 1820
Millán y Raffo	Sayago	8	Millán 4486

Panaderías elegidas por los investigadores.

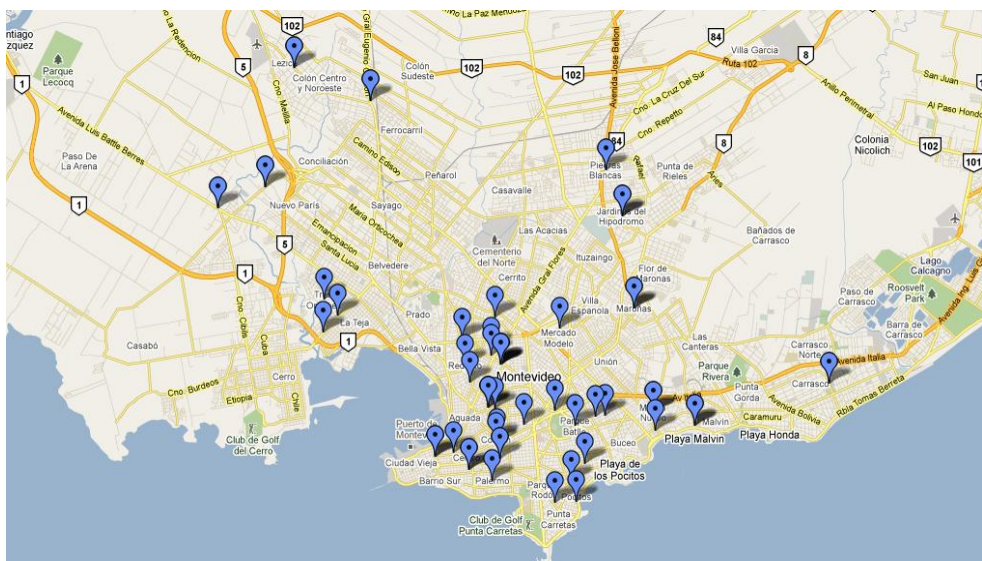
Panadería	Barrio	Sec.	Dirección
Villa Muños	La comercial	6	Arenal Grande
Biarritz	Villa Biarritz	10	21 de setiembre 2786
Colon	Colon	8	Garzón 1922
Del Lourdes	Villa Colon	22	Lezica 6323
El museo	Carrasco	14	Arocena 1973
Flor de Liz	Ciudad Vieja	1	Florida 538
Justicia	La comercial	4	Justicia
La Nuestra	Cordón	5	José E. Rodó 1808
La razón	Piedras Blancas	18	Belloni 4736
Las Pibas	Paso de la Arena	23	Tomkinson 2374
Mis 2 amores	S. Vásquez	20	L B Berres 235
Nueva Malvín	Malvín	11	H. Irigoyen 1419

ANEXO 4 – DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MUESTRA

Distribución inicial.



Distribución final.



ANEXO 5 - CARTA DE PETICIÓN DE LLENADO DE ENCUESTA.



Centro de Industriales Panaderos del Uruguay
CON PERSONERÍA JURÍDICA - FUNDADO EN EL AÑO 1887

Montevideo, enero de 2011.

Estimado asociado:

Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración: Tamara Dos Santos (CI 4.229.712-2) y Andres Porrini (CI 3.827.192-6) están realizando el trabajo monográfico para recibir el título como Contadores.

El mismo se titula "Mapas Estratégicos en PYMES familiares del sector panadero", donde buscan encontrar y desarrollar una herramienta administrativa que favorezca la gestión de estas empresas. Dicho trabajo es tutelado por la Cra. Elvira Domínguez y avalado por la Cátedra de Administración General.

Para llegar a conclusiones válidas necesitan realizar una investigación del sector y solicitan tengan a bien contestar una serie de preguntas, lo que insumirá entre 10 y 15 minutos.

Los citados estudiantes cuentan con el apoyo del Centro de Industriales Panaderos del Uruguay para la realización de las encuestas, haciendo notar que la información que recogen es absolutamente confidencial y será utilizada exclusivamente para el referido trabajo.

Agradecemos su colaboración,


Jorge Aguirrezabalaga
Gerente

ANEXO 6 - CUESTIONARIO REALIZADO A LA MUESTRA SELECCIONADA:

FORMULARIO A PANADEROS

El siguiente formulario ha sido diseñado para obtener información de las panaderías montevidéanas.

El fin principal de este trabajo es enfocarse en buscar una herramienta administrativa que colabore con los empresarios en la gestión de la empresa.

Una vez terminado el mismo estará disponible para que quién tenga interés pueda consultarlo.

Para completar la encuesta sírvase marcar con una X en el o los cuadros que considere la opción correcta, y en aquellos casos que no figuran opciones se solicita detallar la respuesta que le parece la que más se adecúa.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: _____

Barrio en el cuál opera: _____

Dirección: _____

DATOS DEL ENTREVISADO (Opcional)

Nombre: _____

Cargo: _____

¿Qué relación tienen con la propiedad?

Propietario	<input type="checkbox"/>	Familiar de propietario	<input type="checkbox"/>	Sin relación (contratado)	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------	------	--------------------------

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

¿Cuánto personal ocupa su empresa? _____

¿Cuánto son sus ventas anuales excluyendo el IVA (estimado en \$)?

Menos de 4.000.000	Entre 4.000.000 y 20.000.000	
Entre 20.000.000 y 150.000.000	Más de 150.000.000	Sin datos

¿Quién es el propietario de la empresa?

Una familia	Más de una	Familia y socio externo a la misma
La empresa pertenece a una sociedad sin relación familiar		Otro

En cuanto a la propiedad, el actual propietario es:

El fundador	Su padre fue fundador
Su abuelo fue fundador	Alguien anterior a su abuelo fue fundador
La empresa fue comprada	

PLANIFICACIÓN

¿El emprendimiento cuenta con un plan para sobrevivir y ser exitoso en el largo plazo?

Si	No
----	----

En caso de planificar, ¿la misma se formaliza en papel u otro medio?

Si	No
----	----

En caso de planificar, ¿comunica lo planificado a sus empleados?

Si	No
----	----

A su criterio, ¿Cuáles son las mayores trabas para implementar un plan en su empresa?

Su poca utilidad	No cuenta con el personal adecuado
Falta de tiempo	La estructura empresarial no es la adecuada
Es complejo definir un plan	Es difícil alinear personal con el plan
Otro (detallar)	

¿Define objetivos?

Todos los años	Algún año	Nunca
----------------	-----------	-------

De tener una connotación positiva ¿Estos se miden?

Si	No
----	----

Frente a las decisiones estratégicas del negocio, ¿qué es más importante?

La empresa	La familia
------------	------------

DIRECCIÓN

¿Cuántas personas dirigen la empresa?

1		2		3		Más de 3	
---	--	---	--	---	--	----------	--

¿Dichas personas han sido capacitadas en dirección o gestión de empresas en algún instituto?

Si		No	
----	--	----	--

¿A qué curso asistió? _____

Instituto en el cuál fue cursada dicha capacitación. _____

¿Reconoce la necesidad de realizar cambios de mejora para la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

¿Cree que los empleados influyen en gran medida en el logro de los objetivos de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

¿Se han realizado análisis de Fortalezas (elementos positivos que me diferencian de la competencia) y debilidades (problemas internos de la empresa identificados)?:

Nunca		Una vez		A veces		Frecuentemente	
-------	--	---------	--	---------	--	----------------	--

Se han realizado análisis de Amenazas (situaciones o hechos externos a la empresa y que pueden llegar a ser negativos) y Oportunidades (situaciones positivas que se generan en el medio):

Nunca		Una vez		A veces		Frecuentemente	
-------	--	---------	--	---------	--	----------------	--

En caso de ser negativa especifique los motivos: _____

Se realizan presupuestos (escritos o no) de:

Gastos		Inversiones		Ventas		Ninguno	
--------	--	-------------	--	--------	--	---------	--

En caso de ser tener algún tipo de presupuesto, ¿el mismo tiene un seguimiento?

Si		No	
----	--	----	--

La empresa cuenta con asesoramiento:

Adm-Contable		Gestión		Otro (especifique)	
--------------	--	---------	--	--------------------	--

¿Realizan reuniones periódicas para interiorizar al personal con el negocio?

Si		No	
----	--	----	--

Se logran separar los temas familiares de los empresariales:

Fácilmente		A veces		Casi nunca		Nunca	
------------	--	---------	--	------------	--	-------	--

RENTABILIDAD

¿Cómo han evolucionado las ventas en los últimos 5 años?:

Bajaron		Fluctuaron		Aumentaron		No variaron	
---------	--	------------	--	------------	--	-------------	--

¿Se tiene control de los costos en general?

Si		No	
----	--	----	--

Se conocen los costos de producción de cada producto?

Totalmente		Aproximado		No se tiene información	
------------	--	------------	--	-------------------------	--

Cuál cree que es el problema más importante a resolver?(para este caso sírvase indicar sólo 1 de las opciones)

Creciente competitividad en el sector		Cambio en hábito de consumos	
Aumento de costos de materias primas		Aumento de costos de personal	
Falta de financiamiento en inversiones		Gerenciamiento del negocio	
Otro (indique cual)			

PROCESOS PRODUCTIVOS

Son analizados los procesos de producción:

Si		No	
----	--	----	--

En caso de ser positiva la respuesta contestar qué se busca en el análisis:

Bajar los costos		Mejorar la calidad		Ambos		Otro	
------------------	--	--------------------	--	-------	--	------	--

En caso de ser Negativo detalle el motivo _____

CLIENTES

¿Existen métodos para conocer las necesidades de los clientes?

Si		No		¿Cuáles?	_____
----	--	----	--	----------	-------

¿Una vez obtenida esa información, es efectivamente utilizada?

Siempre		Usualmente		Casi nunca		Nunca	
---------	--	------------	--	------------	--	-------	--

Uds. Identifica que su panadería se caracteriza por:

Bajo precio		Buena calidad		Enfoque a algún cliente particular	
Calidad y precio medio			otros (especifique) _____		

CAPITAL HUMANO

¿Cuántos empleados son familiares? _____

¿Qué tareas desempeñan?

Operativas		Administrativas		De dirección	
Otras (especifique)		_____			

Motivo por el cual los familiares ingresaron a trabajar a la empresa:

Por sus capacidades		Para formar parte del emprendimiento	
Obtener ingresos		Por tener propiedad en la empresa	
Otros (especifique)		_____	

¿Se tiene la misma exigencia para el ingreso de empleados familiares como no familiares?

Si		No	
----	--	----	--

¿Se tiene la misma exigencia laboral tanto para familiares como no familiares?

Si		No	
----	--	----	--

¿Cuál es la razón de la respuesta anterior? _____

Cree que sus empleados tienen claro:

Las metas y objetivos de la empresa		La estrategia	
Lo que se espera de ellos en todo momento		Su rol	
Su importancia estratégica		Las tareas asignadas	

¿Está dispuesto a capacitar al personal?

Si		No	
----	--	----	--

INFORMACIÓN

¿Se llevan datos contables?

Ninguno		Necesarios legales	
Para control		Para mejorar la gestión	

¿Algún otro registro de información extra contable?

Si		No	
----	--	----	--

¿Podría detallar sobre qué? _____

¿Está dispuesto a relegar tiempo de otras actividades para obtener datos estadísticos?

Si		No	
----	--	----	--

¿Cree viable invertir tiempo en obtener estadísticas de su negocio, para ayudar la gestión?

Si		No	
----	--	----	--

En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, estaría dispuesto a llevar información sobre:

Costo por producto		Ventas		Satisfacción del cliente	
Quejas de clientes		Inversiones		Capacitación del personal	
Nuevos Clientes		Nuevos Productos		Evolución de los precios	

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿El dueño cree que cuenta con un equipo de trabajadores con “la camiseta puesta” por la empresa?

Todos		La mayoría		Pocos		Ninguno	
-------	--	------------	--	-------	--	---------	--

Grado de compromiso del personal con la tarea que desempeñan.

Malo		Aceptable		Bueno		Muy bueno	
------	--	-----------	--	-------	--	-----------	--

¿Los integrantes de la familia apoyan las ideas de cambio en la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

¿Existen o existieron buenas decisiones empresariales que no se llevaron a cabo por impedimentos familiares?

Si		No	
----	--	----	--

Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?

Nunca		A veces		Con frecuencia	
-------	--	---------	--	----------------	--

Tienen conocimiento de la Clínica de la Empresa Familiar de la Cámara de Alimentación

Si		No	
----	--	----	--

SUCESIÓN

¿Se ha planificado la futura sucesión de mando de la empresa?

Si		No	
----	--	----	--

En caso de la existencia de sucesión esta fue:

Sencilla y exitosa		Difícil y exitosa		Conflictiva		Un fracaso	
--------------------	--	-------------------	--	-------------	--	------------	--


En caso de ser afirmativa la pregunta anterior comentar brevemente en qué consistió.

Observaciones (en este espacio el encuestado puede expresar lo que crea conveniente).

ANEXO 7 – RESULTADOS OBTENIDOS DEL TRABAJO DE CAMPO.

De 37 panaderías encuestadas se obtuvieron las siguientes respuestas:

		Respuestas	Porcentaje
	Panaderías	15	41%
Quien dirige es	Propietario	10	67%
	familiar del propietario	3	20%
	sin relación	1	7%
	Otra	0	0%
	Personal ocupado	273	



Micro	Pequeña	Mediana	Grande
0	10	5	0
0%	67%	33%	0%

Ventas anuales	menos de 4.000.000	0	
	de 4.000.000 a 20.000.000	3	
	de 20.000.000 a 150.000.000	3	
	más de 150.000.000	0	
	No se tiene datos	8	
propietario de la empresa	Una familia	13	100%
	más de una	2	0%
	Familia y socio externo	0	
	Sociedad no familiar	0	
	Otro	0	

Propiedad actual es	Fundador	1	7%
	padre fundador	3	20%
	abuelo fundador	0	0%
	anterior a abuelo	0	0%
	la empresa fue comprada	11	73%
Cuenta con plan a LP	Si	7	47%
	No	8	53%
Planificación Se formaliza	Si	2	13%
	No	13	87%
Comunica lo planificado	Si	4	36%
	No	7	64%
Trabas para implementar una estrategia	Poca utilidad	1	7%
	Personal no adecuado	6	40%
	Falta de tiempo	1	7%
	Estructura no adecuada	3	20%
	Es complejo definir un plan	4	27%
	Difícil alinear al personal	5	33%
	otros	2	13%
Define objetivos?	todos los años	8	53%
	algún año	4	27%
	nunca	3	20%
Se miden?	si	10	67%
	no	5	33%
Decisiones estratégica Que es más importante	la empresa	9	60%
	la familia	6	40%

1° Generación
2° Generación
3° Generación
4° Generación

29% De las que planifica

Se vive el día a día
Alta rotación del personal

Cuantos dirigen la empresa	1	4	27%
	2	6	40%
	3	4	27%
	más de 3	1	7%
Han sido capacitadas	si	7	47%
	no	8	53%
A qué curso asistió			
En qué instituto			
Reconoce necesidad de cambios para mejorar la empresa	si	15	100%
	no	0	0%
influyen los empleados en el logro de objetivos	si	14	93%
	no	1	7%
Se ha realizado análisis de Fortalezas y Debilidades	nunca	3	20%
	una vez	1	7%
	a veces	8	53%
	Frecuentemente	3	20%
Se ha realizado análisis de Oportunidades y Amenazas	nunca	1	7%
	una vez	1	7%
	a veces	10	67%
	Frecuentemente	3	20%
en caso de ser negativo			

Contador Público
Adm. de empresas
Gestión Familiar-
rotisería -confitería
Economista-
Licenciado en
Administración

Es difícil reunir al
"directorio"


Realiza presupuestos	gastos	6	40%
	inversiones	5	33%
	ventas	5	33%
	ninguno	8	53%
Tiene un seguimiento	si	7	100%
	no		
Cuenta con asesoramiento	Adm-contable	15	100%
	Gestión	2	13%
	Otros	0	0%
Interioriza al personal en el negocio	si	5	33%
	no	10	67%
Se logra separar los temas familiares de los empresariales	fácilmente	4	27%
	a veces	8	53%
	casi nunca	0	0%
	nunca	3	20%
Como evolucionaron las ventas en los últimos 5 años	bajaron	2	14%
	fluctuaron	3	21%
	aumentaron	8	57%
	No variaron	1	7%
Se tiene control de los costos en general	si	12	80%
	no	3	20%
Se conocen los costos de producción de cada producto	totalmente	1	7%
	aproximado	13	87%
	no se tiene información	1	7%

Cuál cree que es el problema más importante a resolver?(para este caso sírvase indicar sólo 1 de las opciones)	Creciente competencia en el sector	5	33%	<p>Falta personal capacitado Ilegalidad Falta de compromiso</p>
	Aumento de costos de materias primas	3	20%	
	Falta de financiamiento en inversiones	1	7%	
	Cambio en hábito de consumos	3	20%	
	Aumento de costos de personal	3	20%	
	Gerenciamiento del negocio	5	33%	
	Otro (indique cual)	3	20%	
Son analizados los procesos de producción:	si	13	87%	<p>Contacto diario y directo Observar la preferencia a la hora de elegir los productos Preguntar, cuestionarios, e escuchar, observar Sorteo, se obtiene correos y luego se pregunta (en el futuro)</p>
	no	2	13%	
En caso de ser positiva la respuesta contestar qué se busca en el análisis:	Bajar los costos	0	0%	
	Mejorar la calidad	5	38%	
	ambas	8	62%	
	otro	0	0%	
En caso de ser Negativo detalle el motivo				
¿Existen métodos para conocer las necesidades de los clientes?	Si	9	60%	
	No	6	40%	
Cual				
¿Una vez obtenida esa información, es efectivamente utilizada?	Siempre	2	13%	
	Usualmente	6	40%	
	casi nunca	0	0%	
	Nunca	1	7%	

Uds. Identifica que su panadería se caracteriza por:	Bajo precio	0	0%
	buena calidad	10	67%
	Enfoque a algún cliente particular	0	0%
	Calidad y precio medio	5	33%
	otros (especifique)	0	0%
¿Cuántos empleados son familiares?	Total de empleados familiares	36	
% empleados familiares/no familiares	empleados familiares/no familiares		18%
¿Qué tareas desempeñan?	Operativas	11	73%
	Administrativas	5	33%
	De Dirección	8	53%
	Otras	0	0%
Motivo por el cuál los familiares ingresaron a trabajar a la empresa:	Por sus capacidades	2	13%
	Para formar parte del emprendimiento	9	60%
	Obtener ingresos	3	20%
	Otros (especifique)	1	7%
¿Se tiene la misma exigencia laboral tanto para familiares como no familiares?	Si	5	36%
	No	9	64%
¿Se tiene la misma exigencia laboral tanto para familiares como no familiares?	Si	9	60%
	No	6	40%
¿Cuál es la razón de la respuesta anterior?			

Promedio

Para crecer y agregar valor


 No generar diferencia entre el personal
 Motivos funcionales
 Es la familia

Cree que sus empleados tienen claro:	Las metas y objetivos de la empresa	1	4%
	Lo que se espera de ellos en todo momento	6	22%
	La estrategia	1	4%
	Su rol	5	19%
	Las tareas asignadas	10	37%
	Su importancia estratégica	2	7%
	Ninguna de las anteriores	2	7%
Esta dispuesto a capacitar al personal?	Si	12	92%
	No	1	8%
¿Se llevan datos contables?	Ninguno	0	0%
	Para control	5	33%
	Necesarios legales	15	100%
	Para mejorar la gestión	2	13%
¿Algún otro registro de información extra contable?	Si	3	20%
	No	12	80%
¿Podría detallar sobre qué?			
¿Está dispuesto a relegar tiempo de otras actividades para obtener datos estadísticos?	Si	11	73%
	No	4	27%
¿Cree viable invertir tiempo en obtener estadísticas de su negocio, para ayudar la gestión?	Si	11	73%
	No	4	27%

Costos, productividad
Consumo de cada producto
Proyectos implementados (pmi)

En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, estaría dispuesto a llevar información sobre:	Costo por producto	5	11%
	Quejas de clientes	4	9%
	Nuevos Clientes	4	9%
	Ventas	5	11%
	Inversiones	4	9%
	Nuevos Productos	6	14%
	Satisfacción del cliente	6	14%
	Capacitación del personal	6	14%
	Evolución de los precios	4	9%
¿El dueño cree que cuenta con un equipo de trabajadores con “la camiseta puesta” por la empresa?	Todos	0	0%
	la mayoría	5	33%
	Pocos	9	60%
	ninguno	1	7%
Grado de compromiso del personal con la tarea que desempeñan.	Malo	0	0%
	Aceptable	11	73%
	bueno	4	27%
	muy bueno	0	0%
¿Los integrantes de la familia apoyan las ideas de cambio en la empresa?	Si	12	80%
	No	3	20%
¿Existen o existieron buenas decisiones empresariales que no se llevaron a cabo por impedimentos familiares?	Si	8	53%
	No	7	47%
Existen conflictos familiares que afecten el funcionamiento de la empresa?	nunca	6	40%
	a veces	9	60%
	Con frecuencia	0	0%
Tienen conocimiento de la Clínica de la Empresa Familiar de la Cámara de Alimentación	Si	9	60%
	No	6	40%
¿Se ha planificado la futura sucesión de mando de la empresa?	Si	6	40%
	No	8	53%
En caso de la existencia de sucesión esta fue:	Sencilla y exitosa	5	33%
	Difícil y exitosa	0	0%
	conflictiva	0	0%
	un Fracaso	1	7%

