TESIS
AE2000
B5

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS

**Autora: Ingº Nereida Brito Vargas**

**Tutor: Ingº Hernán Contreras A.**

**Caracas, febrero del 2003**

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407.42.64 Fax: 4074352
Caracas (1021) - Venezuela

Dirección General de los Estudios de Post-Grado
Secretaría

# A C T A

Nosotros, Hernán Contreras (Tutor), Pedro de Fridman y Adolfo Blanco, designados por el Consejo General de los Estudios de Postgrado el día 12 de febrero de 2003, para conocer y evaluar, en nuestra condición de Jurados Principales de la Tesis de Grado titulada "***DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS***", presentada por la Ingeniero Nereida Brito, C.I. 4278657, para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

a. Hemos leído el ejemplar de dicho Trabajo que nos fue enviado oportunamente por el Director del Área.

b. Después de haber estudiado dicho Trabajo, presenciamos la exposición del mismo el día 24 de abril de 2003, en la sede de la Universidad Católica Andrés Bello, por la Ingeniero Nereida Brito, el cual ha tenido por objeto la defensa por parte del autor, de los conceptos, hipótesis, metodología y estructura del trabajo en referencia.

c. Hecha por nuestra parte las preguntas, aclaraciones correspondientes, una vez terminada dicha exposición, hemos considerado conveniente formalizar el siguiente veredicto.

# VEREDICTO

Consideramos la Tesis de Grado "***DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS***", presentada por la Ingeniero Nereida Brito, la cual fue calificada con una nota de **DIEZ Y OCHO** (**18**) puntos.

En fe de lo cual, nosotros los Miembros Principales del Jurado designado para conocer la Tesis de Grado de Nereida Brito, firmamos la presente Acta en Caracas a los veinticuatro días del mes de abril de dos mil tres.

Hernán Contreras
C.I. 81456523

Pedro de Fridman
C.I. 3140613

Adolfo Blanco
C.I. 2073004

## INDICE GENERAL


| | pp. |
|---|---|
| APROBACIÓN DEL JURADO | iii |
| EPÍGRAFE | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| LISTA DE CUADROS | xiii |
| LISTA DE FIGURAS | xv |
| RESUMEN | xvii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULOS | |
| I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| Formulación del Problema | 4 |
| Objetivos del Estudio | 10 |
| Justificación e Importancia | 10 |
| II. MARCO TEÓRICO | 13 |
| Antecedentes de la Investigación | 13 |
| Fundamentación Teórica | 24 |
| Microempresas | 24 |
| Planificación Estratégica | 31 |
| Estrategia Competitiva | 52 |
| Balanced Scorecard | 57 |
| III. MARCO METODOLÓGICO | 94 |
| Tipo de Estudio y Nivel | 94 |
| Población y Muestra | 96 |
| Técnicas de Recolección de Datos | 97 |
| Instrumentos de Recolección de Datos | 98 |
| Procedimiento y Método | 100 |
| Técnicas de Análisis de Datos | 103 |
| Limitaciones | 106 |
| IV. RESULTADOS | 108 |
| Tsukuba Corporación, C.A. | 108 |
| Presentación de la Empresa | 109 |
| Planteamiento Estratégico | 116 |
| Diagnóstico Estratégico | 118 |
| Revisión del Planteamiento Estratégico | 146 |
| Análisis del Entorno | 155 |
| Plan de Acción Estratégico | 173 |

Unidad Educativa La Yaguara, C.A. ..... 184
Presentación de la Empresa ..... 184
Planteamiento Estratégico ..... 195
Diagnóstico Estratégico ..... 197
Revisión del Planteamiento Estratégico ..... 219
Análisis del Entorno ..... 228
Plan de Acción Estratégico ..... 238

Producciones Deportivas Dom - John, C.A. ..... 250
Presentación de la Empresa ..... 250
Planteamiento Estratégico ..... 264
Diagnóstico Estratégico ..... 265

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 282

REFERENCIAS ..... 289
ANEXOS ..... 295
A Guía de Entrevista ..... 295
B Juicio de Expertos ..... 308
C Cuestionario para medir Grado de Satisfacción del Cliente de la U.E. La Yaguara ..... 313

## LISTA DE CUADROS


| CUADRO | | pp. |
|---|---|---|
| 1 | El indicador de los temas financieros estratégicos | 62 |
| 2 | Indicadores típicos para cada proceso de la cadena de valor | 68 |
| 3 | Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas | 72 |
| 4 | Ejemplos de indicadores para la pespectiva de aprendizaje y crecimiento | 74 |
| 5 | Microempresas surgidas de Cantv | 96 |
| 6 | Identificación de la muestra | 97 |
| 7 | Plantilla de la empresa Tsukuba Corp | 113 |
| 8 | Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la empresa Tsukuba Corp | 118 |
| 9 | Formación de pares servicio-mercado para la empresa Tsukuba Corp | 120 |
| 10 | Contribución a la utilidad bruta por par servicio-mercado Tsukuba Corp | 121 |
| 11 | Contribución a los ingresos por mercado. Tsukuba Corp | 123 |
| 12 | Contribución a la utilidad bruta por mercado. Tsukuba Corp | 123 |
| 13 | Variación de los ingresos por par servicio-mercado. Tsukuba Corp | 126 |
| 14 | Objetivos Estratégicos deTsukuba Corp para cada perspectiva del Balanced Scorecard | 152 |
| 15 | Aspectos concluyentes del análisis de la situación actual de la situación actual de la empresa Tsukuba Corp | 165 |
| 16 | Oportunidades y amenazas de Tsukuba Corp en la situación actual | 166 |
| 17 | Oportunidades y amenazas de Tsukuba Corp en el escenario "Estalló la crisis" | 172 |

18 Matriz DOFA de Tsukuba Corp ..... 176

19 Plan de acción estratégico para la empresa Tsukuba Corp ..... 178

20 Plantilla de la U.E. La Yaguara ..... 190

21 Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la U.E. La Yaguara ..... 197

22 Formación de pares servicio-mercado para la U.E. La Yaguara ..... 199

23 Factores del margen bruto de la U.E. La Yaguara ..... 200

24 Ingresos por par servicio-mercado de la U.E. La Yaguara ..... 201

25 Variación porcentual de la matrícula promedio de alumnos por par servicio-mercado. U.E. La Yaguara ..... 203

26 Resultados de la encuesta para medir el nivel de satisfacción del cliente. U.E. La Yaguara ..... 206

27 Objetivos Estratégicos de la U.E. La Yaguara para cada perspectiva del Balanced Scorecard ..... 225

28 Aspectos concluyentes del análisis de la situación actual de la situación actual de la U.E. La Yaguara ..... 231

29 Oportunidades y amenazas de la U.E. La Yaguara en la situación actual ..... 232

30 Oportunidades y amenazas de la U.E. La Yaguara en el escenario "Estalló la crisis" ..... 237

31 Matriz DOFA de la U.E. La Yaguara ..... 240

32 Plan de acción estratégico para la U.E. La Yaguara ..... 242

33 Plantilla de la empresa Producciones Deportivas Dom-John ..... 262

34 Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la empresa Dom-John ..... 265

35 Formación de pares servicio-mercado para la empresa Dom-John ... 266

36 Factores del margen bruto de la empresa Dom-John ..... 267

## LISTA DE FIGURAS


| FIGURA | | pp. |
|---|---|---|
| 1 | Un proceso formal de planificación estratégica | 34 |
| 2 | Los elementos fundamentales para la definción de una estrategia de negocios | 36 |
| 3 | Cadena de valor genérica | 41 |
| 4 | Elementos de la estructura del sector industrial | 51 |
| 5 | El Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas | 59 |
| 6 | La perspectiva del cliente. Indicadores centrales | 65 |
| 7 | La perspectiva del proceso interno. El modelo de cadena genérica de valor | 67 |
| 8 | La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento | 70 |
| 9 | Alineación y concentración de recursos | 79 |
| 10 | Los principios de una organización basada en la estrategia | 80 |
| 11 | Traducir una misión a resultados buscados | 82 |
| 12 | Los temas estratégicos pilares para la estrategia | 84 |
| 13 | La solución: hacer de la estrategia un proceso continuo | 88 |
| 14 | Un calendario temporal típico para el Balanced Scorecard | 91 |
| 15 | Organigrama de la empresa Tsukuba Corp | 115 |
| 16 | Análisis de cadena de valor de Tsukuba Corp | 141 |
| 17 | Matriz de fortalezas y debilidades de Tsukuba Corp | 143 |
| 18 | Brecha entre la situación actual de la empresa Tsukuba Corp y la posición deseada en un horizonte de tiempo de 3 años | 149 |
| 19 | Mapa estratégico de la empresa Tsukuba Corp | 151 |

20 Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la empresa Tsukuba Corp ..... 167

21 Escenarios posibles para la empresa Tsukuba Corp ..... 168

22 Organigrama de la U.E. La Yaguara ..... 191

23 Análisis de la Cadena de valor de la U.E. La Yaguara ..... 215

24 Matriz de fortalezas y debilidades de la U.E. La Yaguara ..... 217

25 Brecha entre la situación actual de la U.E. La Yaguara y la posición deseada en un horizonte de tiempo de 3 años ..... 222

26 Mapa estratégico de la U.E. La Yaguara ..... 224

27 Síntesis de las variables de mayor impacto e incertidumbre en ejes de incertidumbre para la U.E. La Yaguara ..... 233

28 Escenarios posibles para la U.E. La Yaguara ..... 234

29 Organigrama de la empresa Dom - John ..... 263

30 Análisis de la cadena de valor de Dom - John ..... 277

31 Matriz de fortalezas y debilidades de Dom - John ..... 279

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
Maestría en Administración de Empresas, Mención Finanzas

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE CARACAS

**Autora: Nereida Brito Vargas**
**Tutor: Hernán Contreras A.**
**Fecha: Febrero 2003**

## RESUMEN

El objetivo fundamental de esta investigación se centra en diseñar una propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas del Sector Telecomunicaciones, específicamente las surgidas de Cantv, que asegure su desarrollo sostenido, viable y exitoso a mediano y largo plazo. Para ello, se estructuró la fundamentación teórica basada en: Microempresas, planificación estratégica, estrategia competitiva y Balanced Scorecard. Se abordó un esquema metodológico cualitativo de tipo proyecto factible, apoyado en un estudio de campo descriptivo bajo los parámetros de una investigación aplicada, tomando como muestra las microempresas Tsukuba Corporación, Producciones Deportivas Dom-John y Unidad Educativa La Yaguara. El diagnóstico de su situación actual, realizado bajo el esquema del Balanced Scorecard, arrojó entre sus resultados la poca diversificación de la cartera de clientes como debilidad común para las tres microempresas y la ausencia de una visión compartida entre los socios como elemento que diferencia a algunas de ellas. Asimismo, se detectó como fortalezas: Conocimiento profundo del área de servicio, calidad del servicio y profesionalismo. Enfrentando amenazas del entorno referidas a las condiciones socio-político-económicas del país, una importante rivalidad competitiva, un alto poder negociador del cliente y la amenaza de servicios sustitutos, direccionándose las oportunidades hacia una alta demanda de servicios y una oferta de personal especializado. La revisión del planteamiento estratégico, la definición de un escenario futuro, la selección de la estrategia genérica son las bases para la formulación del plan de acción estratégico, cuyos temas estratégicos para implementar la estrategia competitiva están dirigidos a la diversificación de clientes manteniendo la calidad del servicio, con un liderazgo en costos y enfatizando el fomento de una visión compartida entre los socios, clave para el éxito de su gestión de negocio. Sugiriéndose la búsqueda de asesoramiento para la aplicación del Balanced Scorecard y el abordaje de problemas puntuales de las microempresas, así como también una práctica consensual de los socios que les permita ofrecer aportes al plan de acción estratégico propuesto en este estudio.

# INTRODUCCIÓN

Las microempresas del Sector Telecomunicaciones surgen en Cantv, como una respuesta a su condición de empresa privada que debe poseer altos estándares de rentabilidad, eficiencia y productividad, para así estar preparada con el propósito de afrontar la competencia una vez que terminara su monopolio en el año 2000.

Una de las acciones que emprendió fue el redimensionamiento de su estructura organizativa, la opción más factible y menos traumática y conflictiva para lograr este fin, fue llevar a Outsourcing de Servicios las áreas no medulares de su negocio, en un esquema de microempresas formadas por aquel personal responsable de tales áreas.

Este personal fue apoyado en su tarea de convertirse en microempresarios, a través de talleres teórico - prácticos y vivenciales donde adquirieron conocimientos básicos sobre los aspectos administrativo, legal, organizativo, gerenciales, etc. De igual forma se les brindó apoyo logístico en cuanto a inmuebles, mobiliario, equipos y materiales de oficina. Aunado a la garantía de contrato de servicios con una duración de dos (2) años, con posibilidades de nuevas contrataciones de acuerdo al desempeño mostrado durante su gestión.

Ahora bien, estos microempresarios deben asumir el reto de incursionar en el mercado y ofrecer sus servicios a otros clientes, de manera de garantizar que su empresa pueda tener un desarrollo viable, sostenido y exitoso en el tiempo en un mediano y largo plazo.

Esto lleva a pensar en la necesidad de la definición de una estrategia competitiva en la cual se establezca la manera en cómo la microempresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y las políticas que deberá formular para alcanzar dichos objetivos. Y es precisamente, este diseño el que se realizó en esta investigación que a los efectos se define como un Proyecto Factible, que estuvo concebido sobre una muestra de tres microempresas ubicadas en el Distrito

Metropolitano de Caracas, creadas en el período 1996 – 1998, que se identifican como: Unidad Educativa La Yaguara, C.A., Producciones Deportivos Dom-John, C.A. y Tsukuba Corporación, C.A. y cuyos negocios están orientados a los servicios de: Educación (Pre-escolar y Básica), Deportes y Servicios de Infraestructura, respectivamente.

El presente trabajo está concebido en una estructura de cinco capítulos que delinean el proceso investigativo desde su inicio hasta su culminación. El capítulo I comprende la formulación del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se señalan los postulados teóricos que sirvieron de referencia conceptual para el desarrollo y sustento del trabajo, relacionados con la planificación estratégica, la estrategia competitiva y el Balanced Scorecard. Asimismo, se puntualiza en el capítulo el concepto de microempresa en su acepción tanto de unidad económica como dentro del contexto de Cantv.

Como complemento de ello, se tomaron en cuenta algunas investigaciones previas cuyo aporte fue esencial para comprender en el escenario de la planificación estratégica y la estrategia competitiva, su importancia y significación para la gestión de las microempresas objeto de estudio, así como también proyectar la aplicación del Balanced Scorecard al ámbito del negocio de las mismas.

La metodología de este estudio se presenta en el Capítulo III con la intención de esbozar el plan de investigación donde se identifican los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para obtener la información requerida que sirvió de base para darle respuesta a los objetivos planteados, asimismo se refieren las limitaciones que enmarcaron la realización del presente trabajo.

El Capítulo IV expone para las empresas integrantes de la muestra el proceso de diagnóstico y formulación llevado a cabo. En el mismo se plantea para cada una de ellas aspectos tales como: (a) Presentación, donde se señala los aspectos generales de la empresa, (b) Planteamiento estratégico, da a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, (c) Diagnóstico estratégico, la información recopilada y

analizada utilizando el esquema del Balanced Scorecard permite conocer la situación actual de la empresa y las fortalezas y debilidades con que cuenta para alcanzar el éxito deseado, (d) Revisión del planteamiento estratégico, se examina el rumbo de la empresa a partir de su misión, visión y objetivos estratégicos, (e) Análisis del entorno, una mirada a la situación actual de Venezuela y al entorno competitivo de la empresa lleva a plantear el escenario futuro donde ha de desempeñarse, (f) Plan de acción estratégico, comprende la formulación de las acciones estratégicas a seguir por la empresa para alcanzar la visión planteada.

El Capítulo V permite abordar los aspectos concluyentes de mayor significación que arrojó el proceso de investigación llevado a cabo, estableciendo su correspondencia con los objetivos planteados. Asimismo, se presenta producto de la experiencia investigativa y principalmente del contacto con el quehacer empresarial una serie de recomendaciones para las empresas objeto de estudio.

Como último punto se incluye la lista de referencias de las obras que se citan a lo largo del trabajo y que fueron consultadas como soporte directo para él. De igual forma, se presentan los anexos que se mencionan en puntos particulares del estudio.

# CAPÍTULO I

# EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## Formulación del Problema

El Estado Venezolano dentro del marco de un modelo administrativo tradicional asumió los servicios de telecomunicaciones sobre la base de un desarrollo que, inicialmente, se llevó a cabo a través de concesiones privadas nacionales y extranjeras hasta la década de 1940. Se conocía para ese entonces el Ministerio de Comunicaciones cuya competencia al prestar el servicio telefónico local, originó que para 1953, el Gobierno adquiriera las acciones de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) convirtiéndola, de hecho, en una empresa del Estado para la prestación de todos los servicios de telecomunicaciones, con la excepción del telégrafo.

Evidentemente, tal y como lo expresa Francés (1993):

> La trayectoria de la Cantv como empresa del Estado es sintomática de la evolución del sector público venezolano entre 1950 y 1990. La abundancia de los recursos petroleros, y la adopción de políticas nacionalistas y estatizantes, llevó a una importante participación del Estado en la gran industria y en los servicios públicos, y a la exclusión creciente del capital extranjero. (pp. XVI-XVII)

De este modo es importante destacar que, el auge de la privatización surge como una respuesta de eficiencia en las telecomunicaciones y como resultado de los programas de ajustes frente a una crisis económica - financiera, no solamente a nivel del contexto venezolano sino como parte de una acción privatizadora de empresas públicas que ha constituido un fenómeno de la década de los 80 en los países en desarrollo.

En consecuencia, la idea de privatizar la empresa de las telecomunicaciones se plantea en principio, para resolver fallas de mercado bajo la premisa de un Estado deficitario con severas dificultades de recolectar fondos para la inversión, lo cual implica el debilitamiento del mismo frente a un desmedido aumento de los déficits fiscales con las consecuentes presiones inflacionarias.

En este sentido los objetivos de la privatización se sustentaron en el documento jurídico aprobado como Ley de Privatización en fecha 10-03-92, entendiéndose que dentro del área de las telecomunicaciones se pretendía la búsqueda de una mayor eficiencia en los activos, marco dentro del cual desde 1991 comienza a liderizarse la re-estructuración de Cantv, ofertando bajo la modalidad de privatización y donde según lo planteado por Francés (1993) la empresa:

> ... General Telephone and Electronics [GTE] presentó la oferta más alta que se hubiese conocido hasta la fecha en un proceso de privatización telefónica: 2.370 dólares por línea local existente (para diciembre de 1991) y se constituyó en el nuevo propietario del 40 por ciento de las acciones de la Cantv, con derecho al control de la empresa." (p. 1)

Durante el proceso de privatización se confrontaron múltiples dificultades y obstáculos, se fue avanzando hacia una verdadera re-estructuración enmarcada en el esquema del desarrollo de una economía competitiva que ha pretendido modernizar las telecomunicaciones con una dirección hacia la eficiencia. Sin embargo, existen elementos técnicos, gerenciales, políticos y comunicacionales muy complejos implícitos en este marco innovador.

Es por ello que una vez privatizada, Cantv debe convertirse en una empresa con mayor productividad, alta rentabilidad para sus accionistas, con una eficiencia ajustada a los estándares mundiales -uno de los más importantes el número de líneas instaladas por trabajador- y orientada hacia los segmentos de negocio que componen su mercado (Clientes Comerciales, Mercado Masivo, Grandes Clientes, Gobierno, Interconexión y Telefonía Compartida), de tal manera de encontrarse preparada para enfrentar la competencia que se abría totalmente en el año 2000.

Esta orientación hacia sus segmentos de mercado, lleva a Cantv a evaluar aquellas áreas que están fuera de su línea de negocio -que no son medulares- y

considerar la factibilidad de transformarlas en Outsourcing[1] de Servicios. Y es así como, luego del compromiso de la Alta Gerencia, se implementa esta figura a través de la creación de "Microempresas", constituidas por aquellos trabajadores ejecutores de las áreas funcionales en cuestión.

Esta política empresarial le permite a Cantv, en cierta medida, disminuir de su estructura de costos el impacto ocasionado por los pasivos laborales, que vistos a la luz de la anterior Ley del Trabajo (1990) resultaban una carga significativa. Asimismo, reducir su estructura organizativa sin ocasionar conflictos sindicales, toda vez que al trabajador se le estaba dando la oportunidad de convertirse en empresario y así desarrollarse económica y profesionalmente, tener acceso a mejores prácticas de negocios a través de proveedores con experticia en la prestación del servicio, conocedores de la estructura y cultura organizacional.

Para materializar esta decisión se llevó a cabo la contratación de grupos asesores con experiencia en la formación de Outsourcing, diseñando un modelo de evaluación que garantizaba el desarrollo exitoso de las microempresas, tomando en cuenta un modelo que consta de seis pasos:

> FASE 1 (Diagnóstico): El objetivo es determinar la conveniencia para CANTV de llevar a Outsourcing la función en estudio. Para ello se estudia la función y/o proceso en el contexto donde tiene lugar (condiciones actuales) y en las nuevas condiciones (creación de la microempresa o rediseño del proceso), a fin de hacer un balance de impactos en la organización, los costos, legal - contractual y el entorno. En el caso de aquellas funciones que están sobredimensionadas en recurso humano, se realiza un estudio a profundidad de los grupos, con el propósito de no trasladar este problema a las microempresas que se constituyan. Este estudio permite sugerir nuevas áreas de creación de microempresas para los trabajadores que constituyen el excedente.
>
> Sólo si la evaluación de impactos refleja la conveniencia de outsourcing para CANTV se pasa a la siguiente fase.
>
> FASE 2 (Estudio de mercado): Se estudia la oferta y demanda del mercado local en el área de influencia de la microempresa y se proyecta basado en los indicadores del mercado la oferta y demanda futura.
>
> FASE 3 (Estudio económico): Se determina la viabilidad financiera del proyecto, es decir, si es conveniente o no para los trabajadores. Sólo si

[1] "outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía". (Rothery y Robertson, 1997, p. 4).

se determina la conveniencia para los trabajadores se pasa a la próxima etapa.

FASE 4 (Creación y legalización): Se legaliza la microempresa y se lleva hasta la inscripción en el registro de proveedores de CANTV.

Fase 5 (Entrenamiento): Se le proporciona al grupo los conocimientos básicos que faciliten el desempeño exitoso en su nuevo rol.

FASE 6 (Evaluación y seguimiento de resultados): Implica el diseño y la implantación de un sistema de control gerencial que permite a CANTV, los microempresarios y la empresa que asesora el proceso, obtener retroalimentación adecuada y oportuna de la gestión de la microempresa. (Paredes, 1997, p. 1)

Cantv, a partir del modelo planteado, ofrece a los microempresarios apoyo logístico en cuanto a: sustanciosas ofertas de liquidación de prestaciones sociales, para que puedan invertirlo como capital de la microempresa, ocupación de inmuebles bajo la figura de comodato, suministro de mobiliario, equipos de oficina, artículos de escritorio y papelería, apoyo en el área de servicios generales y lo más importante la garantía de una contratación de dos (2) años con posibilidades de nuevos contratos a su término, dependiendo del desempeño de la microempresa en este lapso.

Es así como se crea para el año 1996 la microempresa de Traslado de Ejecutivos y de Empleados, para 1997 las de Reparación y Mantenimiento de casetas y Pedestales de Teléfonos Públicos, Jardines de Infancia, Cultura, Salud y Deportes, así como la de Servicios de Infraestructura en 1998.

Entre las manifestaciones operativas que se percibieron del contacto previo con algunas de estas microempresas, pueden enumerarse las siguientes:

1. Su estrategia está dirigida a atender su único cliente - Cantv - que en la actualidad, limita la diversificación de su cartera, al absorberlos completamente por su alta demanda de servicio.

2. Se ha desatendido la dirección gerencial del negocio hacia la captación de otros clientes, lo cual las hace vulnerables frente al poder negociador de su único cliente Cantv.

3. Para algunas microempresas su capital de trabajo, estructura organizativa y financiera les impide disponer del soporte para una expansión en el mercado.

4. En cuanto al personal presentan las siguientes características: funcionan con pocos empleados, que se encargan de la dirección, la administración y la prestación del servicio, aunque carecen de la debida formación gerencial cuentan con una gran visión empresarial y se mantienen en la búsqueda de nuevos negocios, sin embargo están limitados por la falta de experiencia para planificar y desarrollar estrategias que les permitan crecer, desarrollarse y expandirse lo que les dificulta para acceder a nuevos capitales.

Indudablemente se ha formado un vínculo que favorece a ambas partes: a Cantv porque disfruta de un proveedor que se siente altamente identificado con ella y con una prestación de servicio personalizada, que difícilmente pudiese conseguir ningún otro proveedor en el mercado con estas características y para el microempresario surge la posibilidad de fortalecerse financieramente, constituir un capital de trabajo que le permita expandirse y ofrecer sus servicios a otras empresas.

Ahora bien, en qué medida puede esta vinculación restringir el crecimiento de la microempresa, cuando de alguna manera el microempresario está limitado en el desarrollo de su propia identidad empresarial, ya que difícilmente puede apartar de su visión la idea de que continua siendo un "cantevista"[2], qué tanto está absorbido y comprometido con su único cliente, qué perspectivas de buscar nuevos clientes prevé realizar antes de que suceda cualquier cambio de política de Cantv en cuanto a este tipo de proveedor. Cantv dio el apoyo gerencial, administrativo y legal para la formación de las microempresas, pero una vez constituidas ¿realiza algún seguimiento de su gestión empresarial, de manera de supervisar cómo está marchando el negocio y reforzar de alguna forma su desempeño, para así implícitamente contar con un proveedor mucho más desarrollado y posicionado en su negocio?

Ciertamente, los microempresarios disfrutaban de un contrato con el cual por dos años tenían la garantía de la contratación de sus servicios, sin embargo al finalizar dicho período, Cantv ante los inminentes y drásticos cambios que ha tenido que afrontar por la rivalidad competitiva que le amenaza, ha incorporado modificaciones en el estilo de contratación que les ha permitido a los microempresarios mantenerse

[2] Denominación con la cual se identifica al trabajador de Cantv.

como proveedores de la compañía, pero que les exige cada vez más la búsqueda de nuevos clientes, al existir mayores riesgos en cuanto a las variaciones que puedan ir ocurriendo a través del tiempo por los diversos esquemas de contratación que paute su único cliente Cantv y con lo cual se coloca en evidencia el gran poder negociador que ejerce sobre el negocio de estas microempresas.

Por esta razón, se justifica el desarrollo de estrategias que les permitan un mayor crecimiento interno a través de la diversificación de su cartera de clientes, que le garanticen su viabilidad y estabilidad en el tiempo y su éxito a mediano y largo plazo.

Es por ello que se propone en este estudio, el análisis de la estrategia competitiva de las microempresas surgidas de Cantv en función de su visión estratégica del negocio, es decir, en función de que puedan convertirse en una microempresa independiente que a futuro amplíe sus redes y no solamente trabajar al servicio de Cantv, sino desempeñarse en otros mercados, tomando en consideración que esto puede permitirle un ciclo de vida con mayor trayectoria en el tiempo.

De lo antes expuesto se deriva el planteamiento de algunas interrogantes que serán despejadas a lo largo de la investigación y entre las cuales se hallan las siguientes:

¿Cuál es la situación actual de las microempresas surgidas de Cantv bajo la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno así como de su aprendizaje y crecimiento?

¿Cuál es la coherencia del planteamiento estratégico –misión, visión, estrategia y objetivos- y la gestión de negocio que desarrolla con miras a alcanzar la posición a futuro que quiere lograr cada microempresa objeto de estudio?

¿Qué oportunidades y amenazas tienen las microempresas según el alcance de la estrategia competitiva en su entorno actual y en un escenario futuro?

¿Qué criterios orientan el plan de acción estratégico propuesto para cada microempresa?

En virtud de las interrogantes planteadas, se concibe la necesidad de entender la presencia de una estrategia competitiva bien definida, como elemento clave del

negocio a partir de donde se asegure un desarrollo sostenido, viable y exitoso de la microempresa y con el cual su Gerencia tenga un enfoque a futuro, para así hacer extensivo el ciclo de vida de la misma.

## Objetivos del Estudio

### *Objetivo General*

Diseñar una propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas surgidas de Cantv, que asegure su desarrollo sostenido, viable y exitoso a mediano y a largo plazo.

### *Objetivos Específicos*

1. Realizar un diagnóstico acerca de la situación actual de las microempresas seleccionadas que permita detectar las fortalezas y debilidades con que dispone para construir el futuro deseado.
2. Verificar para cada una de las microempresas objeto de estudio, la coherencia del planteamiento estratégico y la gestión de negocio que desarrolla con miras a alcanzar la posición a futuro que aspiran.
3. Identificar las oportunidades y amenazas que afronta cada microempresa según el alcance de su estrategia competitiva, tanto en la situación actual como en un escenario posible a futuro.
4. Determinar los criterios que orientan el plan de acción estratégico de cada microempresa.

## Justificación e Importancia

La finalidad de esta investigación está centrada en lo que se quiere alcanzar con este trabajo, donde evidentemente es necesario hacer un análisis de la microempresa

surgida de Cantv en su situación actual, revisar sus antecedentes y rumbo - hacia dónde quiere ir, dónde quiere estar ubicada en el futuro, hacia dónde quiere expandirse- identificar sus objetivos, las fortalezas que le permitirán alcanzar ese futuro, debilidades a superar, para luego de todo este análisis diagnóstico llegar a proponer partiendo, básicamente, de los fundamentos teóricos formulados por Michael Porter, Robert Kaplan y David Norton, acciones enmarcadas en estrategias competitivas que la lleven a alcanzar ese futuro en función de su visión del negocio.

Es por ello que la propuesta de acciones dirigidas a plantear una estrategia competitiva para las microempresas surgidas de Cantv, tiene fundamental importancia para el microempresario por cuanto va a obtener un modelo referencial que le coadyuve para llevar a cabo una práctica administrativa - gerencial de su negocio desde una perspectiva de mayor expansión del mismo, pudiendo técnicamente avizorar elementos que desde el punto de vista competitivo le van a permitir desarrollarse y crecer dentro de un mercado específico, así como también consolidarse de manera independiente del espacio laboral de esta compañía de telecomunicaciones.

Esta investigación tiene un alcance para Cantv al permitir visualizar su éxito organizacional, ya que las microempresas surgidas de ella al expandirse y proyectarse fuera de su ámbito, pueden promocionar, de manera positiva, la práctica de esta modalidad de Outsourcing en aquellas empresas que adopten la corriente de reestructuración de su esquema organizacional.

Un beneficio directo para los propios microempresarios porque las acciones que se les propondrán conllevarían a ampliar el radio de acción de su negocio, lo cual incrementaría su productividad, sus ganancias y su ciclo de vida empresarial se extendería en el tiempo.

También sería provechoso para otras microempresas de distintos sectores, con necesidades similares de crecimiento, porque les brindaría un modelo de referencia o marco de acciones estratégicas a seguir con la finalidad de expandirse como empresa.

Asimismo, la investigación, el análisis y los resultados obtenidos en este estudio constituirían un aporte para trabajos futuros al nivel de la Maestría de Administración de Empresas de esta casa de estudios.

En el ámbito profesional y personal la autora le mueve la realización de esta investigación por diversas razones:

1. Es la manera de engranar los aspectos teóricos de la formación en Administración con la realidad del entorno económico - empresarial nacional.

2. Le permite profundizar en conocimientos que le han despertado gran interés como son las microempresas y la estrategia competitiva.

3. Puede constatar la creatividad, innovación y espíritu empresarial que se estima deben tener estos microempresarios al haber asumido esta iniciativa empresarial.

4. Le ayuda a ensamblar la información dentro de los lineamientos que exige la metodología de investigación, y especialmente, alcanzar un conocimiento sistemático de una realidad específica propia del medio venezolano, para ofrecer un aporte teórico - práctico válido a las microempresas seleccionadas y otras similares.

Es importante resaltar, como último punto, que la creación de estas microempresas permitió que los trabajadores afectados por la re-estructuración organizativa de Cantv, formaran parte de su pool de proveedores, reduciendo de esta manera el impacto de quedar cesantes, ofreciéndoles una opción que contribuye a la generación de puestos de trabajos, a elevar su nivel de vida y a propiciar su independencia económica.

En un sentido más amplio y bajo una percepción sociopolítica, las microempresas existentes en los diferentes sectores de la economía han evitado que el desarrollo de la crisis económico-social venezolana, se convirtiera en un hecho de mayor gravedad para los sectores populares. Gracias a las estructuras microempresariales, un grueso número de personas continuó percibiendo algún tipo de ingreso, a pesar de haber salido de los sectores de la economía formal. Realmente las microempresas se muestran como una fuerza importante en el campo social y en el desarrollo económico de nuestro país.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO

## Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación reflejan la consulta de estudios previos que han sido realizados en otros escenarios y que básicamente tienen algunos puntos de similitud con el presente estudio.

En este sentido el trabajo realizado por Hernández y Sandoval (1997) plantea una investigación sobre la "Definición de la estrategia competitiva para una comercializadora de artesanías basada en el caso Tinajas", asumiendo dentro del escenario metodológico que la producción artesanal ha aumentado su demanda en los últimos años pero no ha logrado su proyección internacional, es por ello que se toma en cuenta el caso de la Comercializadora Tinajas como una referencia puntual para hacer extensiva la proyección que ella ha tenido a escala internacional con otras organizaciones similares del sector.

En este caso los autores concluyen que el sector de artesanía venezolana posee gran atractivo como negocio, sin embargo no se ha explotado como ventaja competitiva lo cual lo ubica, en la actualidad, en un nivel de atractividad bajo y medio, a pesar de existir posibilidades reales para que éste pueda tener éxito y ser beneficioso para la economía del país.

Puntualizan que la mecanización ha llevado a este sector artesanal a un empobrecimiento creativo que se ha hecho más agudo en la medida que aumenta la demanda de su producto. Por otro lado, no ha podido desarrollar una estrategia competitiva que garantice su desarrollo sostenible y su comercialización a futuro y a escala mundial. Por estas razones se prevé el aprovechamiento de la experiencia del caso Tinajas para la identificación de un nicho de mercado, la presencia de

competitividad tanto en el ámbito nacional como internacional, la organización y visión de negocio por parte de los artesanos proveyéndoles de mayor formación educativa, lo cual puede crear un espacio de comercialización de artesanías que dé respuesta a los estándares y exigencias del mundo globalizado.

El aporte de la referencia antes expuesta se basa en toda la significación que conlleva el desarrollo de una estrategia competitiva para que una empresa logre abrirse nuevos espacios en el mercado, a través de la diferenciación de productos, mejoras en los precios, costos, calidad, confiabilidad de entrega y satisfacción de las necesidades del cliente. Aunado a ello, el antecedente por sí brinda un soporte en lo relativo al marco teórico sobre el cual se basó dicha investigación, por señalar algunos: Identificación de la cadena de valor y definición de estrategia genérica de acuerdo a Michael Porter, así como también el manejo de la matriz DOFA.

Espidel y Quesada (1998) sobre la "Creación de un Balanced Scorecard utilizando a Cantv como caso de estudio" presentan una validación de su estrategia haciendo uso del coeficiente de correlación entre los indicadores de las cuatro perspectivas, sobre la base teórica de Kaplan y Norton y aplicando la tecnología del Balanced Scorecard.

La investigación en referencia implica consideraciones donde se relacionan algunos aspectos de la estrategia de Cantv después de su privatización con elementos de competitividad entre empresas y con los procesos de globalización existentes para el momento en el país, para poder abordar la creación del Balanced Scorecard como un factor crítico para el éxito, pudiendo evaluar el desempeño utilizando indicadores en cuatro perspectivas básicas: financiera, consumidores, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

A partir de ello los autores a través de la correlación entre los indicadores, establecieron vínculos entre cada una de las perspectivas a objeto de medir la calidad de aplicación y validez de la estrategia de Cantv, estableciendo que en la medida que se han aplicado mejoras en los escenarios operativos se ha incrementado el número de fallas, adjudicándole al entrenamiento del personal la mayor responsabilidad en cuanto al uso y mantenimiento de los equipos tecnológicos, lo cual puede ser la causa

principal de este resultado contrario a la estrategia planteada por Cantv, donde se evidencia que la empresa se propone que siendo más eficiente, las tarifas serían más bajas, mientras que los datos indican que las mismas han aumentado a pesar de la mejora de la eficiencia de sus empleados.

En síntesis este estudio representa un aporte significativo, por cuanto hace uso del Balanced Scorecard como herramienta para la planificación estratégica identificándose con los objetivos de la presente investigación, adicionalmente proporciona una visión panorámica de su utilización en el marco de una gran empresa de servicios, sirviendo de basamento para extrapolarse al análisis que se realizará con las microempresas objeto de estudio.

Romero (1999) desarrolla un trabajo sobre el "Balanced Scorecard: Una visión integral del desempeño de las organizaciones" considerando como postulado teórico básico a Kaplan y Norton, para la realización de un análisis de las organizaciones desde cuatro perspectivas de las cuales sólo una de ellas había sido utilizada tradicionalmente, incorporando la visión del cliente, la visión interna y las posibilidades de desarrollo interno, sobre el esquema metodológico del Balanced Scorecard procediendo a tomar en cuenta la factibilidad de implantar la herramienta en el Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA).

El autor en referencia concluye con la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard a través de un plan de puesta en marcha, que procede a desarrollar creando un grupo de trabajo conformado por los líderes encargados de formalizar metas y definir cómo se vincularán los indicadores con las bases de datos y los sistemas de información, con la intención de crear valor al sistema de gestión utilizando la mejor información disponible e integrando a todo el personal en el logro de sus objetivos, mediante un proceso de mejora de la calidad de los facilitadores y profesores que dictan los cursos, los cuales deben disponer de los suficientes reportes técnicos para aumentar su eficiencia y productividad. A tal fin sugiere la posibilidad de realizar un Balanced Scorecard corporativo que puede servir de base para cada uno de los programas del IESA.

Esta investigación aporta como beneficio al presente estudio, la comprensión del Balanced Scorecard en sus cuatro perspectivas, las etapas de su creación e implementación y cómo éste puede ser aplicado tanto a la empresa desde un punto de vista corporativo como a cada una de sus unidades organizativas. Asimismo, se logra entender la visión flexible del Balanced Scorecard, por cuanto puede ser objeto de aplicación de metodologías diversas pero donde todas confluyen en un análisis organizacional, que facilita nuevos diseños, innovando y creando en las corporaciones espacios integrales para el logro y alcance efectivo de sus metas.

El trabajo realizado por Báez y Santaella (1999) sobre el "Análisis de la factibilidad de transformar el tamaño de una microempresa en empresa pequeña. Caso: 'Pulimetal, C.A.', empresa con actividad comercial en el área metalúrgica", es de gran significado entendiendo que la microempresa y la pequeña empresa conforman sectores que por excelencia son generadores de empleo en el contexto venezolano, abarcando más de un 60 % de la población trabajadora. En este caso específico de "Pulimetal" se adoptó desde la perspectiva metodológica el Método de la Jerarquía de los Objetivos para estudiar la factibilidad de crecimiento de dicha empresa, sobre la base de una planificación estratégica y caracterización de este tipo de organizaciones.

Los autores en referencia señalan como hallazgo relevante en sus conclusiones que las microempresas desarrollan sus actividades siguiendo los planes de sus propietarios, los cuales son realizados de manera informal con una aplicación completamente flexible y "Pulimetal" no escapa a esta realidad, tomando en consideración que el Método de la Jerarquía de los Objetivos utilizado en el proceso formal de la planificación estratégica en las áreas de mercadeo, finanzas y desarrollo organizacional plantea un análisis de aquellos aspectos de "Pulimetal" que afectan sus posibilidades de crecimiento.

Puntualizan que los datos obtenidos reflejan que la empresa durante un año ha sido objeto de crecimiento lo que implica proyectivamente que tiene capacidad de crecer y desarrollarse, estableciéndose de manera determinante que ha superado ocho de los once peligros de involución de las microempresas, que ha dado cobertura a su

primera etapa de crecimiento avanzando firmemente hacia su segunda etapa, que presenta una muy alta calidad del producto que la torna competitiva, lo cual la ha convertido en líder del mercado con un 80 % de participación en el mismo.

Además se plantea de modo concluyente que la disposición del socio-gerente es elevada con respecto a mejorar sus conocimientos gerenciales y a apoyar efectivamente el crecimiento de la empresa con amplias oportunidades de entrar en el mercado de los Estados Unidos de América, por cuanto puede disponer de créditos adicionales de proveedores y de aquellos que le aporte la banca comercial.

En consecuencia el trabajo sobre "Análisis de la factibilidad de transformar el tamaño de una microempresa en empresa pequeña. Caso: 'Pulimetal, C.A.', empresa con actividad comercial en el área metalúrgica", sugiere para la presente investigación un marco de referencia oportuno en cuanto a las oportunidades de éxito que pueda ofrecerle la planificación estratégica al ser aplicada en este tipo de empresa, permitiendo no solamente el crecimiento de la misma al nivel de su rentabilidad y posicionamiento en el mercado sino el desarrollo del potencial que la gerencia, siendo importante hacer énfasis en que la dimensión planificación y gerencia se encuentra integrada si se vislumbra la posibilidad de que la empresa supere sus etapas de crecimiento y fije posición en un ciclo de madurez productivo que la beneficie.

Saffiaturo (1999) desarrolla un estudio sustentado en el "Diseño de una estrategia competitiva para el posicionamiento de una empresa de tecnología de información en el sector bancario venezolano", considerando elementos implícitos en el negocio vinculados a la globalización, avances tecnológicos y nuevas reglas de competencia en sectores industriales, donde la pauta de mayor significación la determina la revolución de la información considerando el impacto en la forma como este tipo de organizaciones conduce sus negocios. El enfoque metodológico de esta investigación está sustentado en el método cualitativo, sobre la base de un diseño de campo que permitió la aplicación del análisis DOFA para descubrir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas implícitas tanto en el ambiente interno como

externo de la organización, aplicando como metodología general el Análisis Estratégico de Situación de Michael E. Porter.

Desde esta perspectiva la autora del estudio en referencia, concluye puntualizando sobre la regla del juego de los sectores con los cuales compite el sector de la tecnología de la información, considerando que la herramienta clave la constituye el análisis de situación para poder hacer abstracciones de la estrategia competitiva que le permita a una empresa de dicho sector posicionarse en el sector bancario.

A través de dicho análisis se detecta que el sector tecnología de información es un sector atractivo en términos de crecimiento y rentabilidad, que la rivalidad es moderada y en segunda instancia el cliente es quien representa el dispositivo que activa las soluciones integrales por cuanto él es el receptor de los contenidos del servicio.

A partir de ello se establece la necesidad de la formación de alianzas para crear ventajas competitivas en las soluciones, consolidando la calidad y el fortalecimiento del poder negociador de los clientes corporativos y de los socios del negocio, tomando en cuenta que ello implica desde el punto de vista interno de una empresa una mayor solidez financiera y un tiempo de respuesta mucho más rápido a las oportunidades del negocio, donde la vanguardia de la tecnología es el eje central que moviliza la obtención de ventajas competitivas.

Ante lo cual propone la focalización de la estrategia competitiva en los mercados de petróleo, telecomunicaciones y especialmente la banca, quienes representan un aspecto viable para la oferta de soluciones y servicios innovadores de alta calidad y precios bajos porque consolidaría en el tiempo una oferta de servicio integrada por: servicios de outsourcing, integración de sistemas y soporte técnico.

Es importante destacar que el estudio mencionado aporta como principal beneficio a la presente investigación, el hecho de considerar el Análisis DOFA como herramienta particular para poder visualizar el potencial interno de la empresa frente a un entorno altamente competitivo, dada la situación económica, financiera, política y social en el escenario venezolano, donde se requieren cambios fundamentales para

transformar la tecnología de la información de una función de oficina a un factor estratégico, siendo importante la relación que se evidencia entre las estrategias aplicadas en un determinado contexto de negocio y sus posibilidades de avanzar estratégicamente para posicionarse del mercado de la competencia.

Otro de los estudios consultados es el de González y Romero (2000) acerca de la "Planificación estratégica para el mejoramiento de la rentabilidad del capital en pequeñas y medianas empresas de servicio en el área de mantenimiento de sistemas de aire acondicionado industrial en Venezuela", aplicada al caso especifico de la empresa "Glaciar, C.A." Esta investigación presenta un enfoque metodológico basado en un diseño de campo adoptando la modalidad de proyecto factible para consignar datos directamente de la realidad palpada en función del desempeño de esta mediana empresa del sector de servicios de mantenimiento de aire acondicionado.

Los autores concluyen a partir de los datos compilados, que le permitieron un esbozo de la situación actual de "Glaciar", que la gerencia está constituida por el dueño de la compañía, siendo éste un factor vinculante con el contexto genérico de la pequeña y mediana empresa en el sector de mantenimiento dado que en su mayoría está conformado sobre la base de estructuras familiares, lo cual indica que a pesar que las personas que las dirigen son especialistas en el área técnica de su negocio han descuidado los aspectos correspondientes a mercadeo, finanzas y recursos humanos en el marco de una gestión gerencial intuitiva, siendo significativo considerar que las organizaciones de este sector enfrentan una alta rivalidad competitiva donde un factor clave de su éxito lo han podido lograr a través de la diferenciación, ya que el crecimiento en este mercado es muy lento y requiere de un ataque frontal a los competidores existentes.

En la actualidad se evidencian muy pocas diferencias entre el desempeño del tipo de empresa objeto del estudio antes referido y las microempresas del sector telecomunicaciones analizadas a lo largo del presente trabajo, lo cual sirve de aporte al proceso investigativo pues aunque son de naturaleza distinta muestran similitudes en cuanto a su estructura funcional, situación que además implica una visión más objetiva del negocio entendiendo que existe la necesidad de abordar la planificación

estratégica como herramienta que permita crear el impacto adecuado en el comportamiento de las variables financieras de las PYME, específicamente en las microempresas objeto de la presente investigación, así como también el esquema conceptual de las estrategias competitivas para poder puntualizar los factores clave que pueden conducir al éxito en cuanto al crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones.

Quero y Tappatá (2001) plantean un estudio con la intención del "Diseño de un sistema gerencial estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Complejo Educativo Antonio José de Sucre", con el objetivo de proporcionarle al cuerpo directivo de esta institución de nivel superior una herramienta técnica que permita traducir la gestión administrativa y los procesos internos de la organización en mediciones tangibles útiles, lo que en última instancia pretende facilitar una visión global y de direccionamiento de las áreas de mayor relevancia dentro de ella.

A tal fin se asume como enfoque metodológico un diseño de campo correspondiente a un proyecto factible de diseño contemporáneo, que requirió como primer paso una investigación documental, a partir de lo cual pudo constatarse la escasa aplicación del modelo del Balanced Scorecard, tanto en el ámbito educativo como en otros sectores.

Partiendo de la premisa de que en los actuales momentos se concibe una gerencia universitaria con un dominio técnico-científico sobre un desarrollo organizacional amplio en el nivel operativo, que pretende dar soluciones efectivas a los problemas institucionales a través de: calidad del producto, expansión y productividad de la investigación, actualización del servicio, uso de nuevas tecnologías, ambiente físico adecuado, generación de metodologías de enseñanza-aprendizaje menos costosas, desarrollo de modernos sistemas de información científica y tecnológica, atención eficiente a las demandas del mercado laboral tomando en cuenta, además, la necesidad de actualizar al personal docente, resaltando con ello la importancia y significación de aplicar la gerencia estratégica en escenarios educativos.

A tal fin los autores concluyen que la calidad de la gestión universitaria entendida sobre la base de parámetros de productividad debería constituir un aspecto prioritario en la agenda de acción para el desarrollo nacional, sin embargo en el Complejo Educativo "Antonio José de Sucre", constituido por el Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre que a su vez cuenta con quince extensiones diferentes, el Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño integrado por trece extensiones distintas y la Universidad Fermín Toro, configuran un conglomerado de instituciones donde está latente la necesidad de aplicar criterios en cuanto a procesos administrativos, sistemas de control, dirección central y gerencia corporativa, donde necesariamente la actualidad obliga a tener un dominio técnico sobre este tipo de herramienta, pero que además se añade un componente de vanguardia que tiene significado dentro del marco de la gerencia estratégica para estimular los activos de la educación superior, permitiéndoles a sus directivos evaluar la información generada de todos los entes que la integran, fijando mecanismos de control que midan la calidad y efectividad de los procesos académicos y administrativos que en su seno se desarrollan.

Desde este punto de vista los autores puntualizan que los sistemas de información gerencial constituyen una herramienta de apoyo indispensable para acceder a data actualizada, oportuna y relevante de la organización, que en definitiva está vinculada a actividades de planificación, control de procesos y evaluación de gestión, existiendo un alto margen de posibilidades donde las ventajas competitivas para liderar la institución se aprecia en función de un conjunto de operaciones para poder acceder a nuevos mercados, a partir de consolidar sus fortalezas y aprovechando al máximo las oportunidades que puedan servir como paliativo a las debilidades y amenazas presentes, tanto en el ambiente interno como externo de este complejo educativo, pudiendo decirse que ha desarrollado su práctica gerencial en un empirismo que de cierto modo le otorga ventaja por experiencia pero que a la par le priva de un enfoque metodológico y técnico de la gestión corporativa, para lo cual necesariamente la aplicación de la gerencia estratégica sobre la base del Balanced Scorecard es imperativa.

La investigación en referencia constituye un aporte fundamental para el presente estudio por cuanto utiliza la misma herramienta de análisis de la situación empresarial, tomando en cuenta que es necesario descubrir en la práctica de la gestión de negocio en qué medida la estructura de una microempresa debe y tiene que ser acompañada por elementos técnicos-operativos que garanticen y aseguren su éxito no solamente en el ámbito financiero, sino de proceso interno, con el cliente y en materia de aprendizaje y crecimiento, lo cual en síntesis se convertirá en el elemento principal para obtener posicionamiento en el mercado, pudiendo aplicar objetivamente las estrategias competitivas necesarias y requeridas para ello.

El estudio realizado por Moreira y Pulgar (2001) acerca de "Un Método simplificado para el uso del Balanced Scorecard. Caso práctico: Tapas Corona, S.A.", tiene implícito elementos de importancia capital dentro del contexto de la pequeña y mediana empresa, el cual ha venido transitando en términos generales por una disminución de sus ventas producto de la contracción del mercado, la competencia con empresas extranjeras y el periodo de recesión en que ha permanecido el país durante un tiempo prolongado, frente a esta situación los autores deciden la aplicación del Balanced Scorecard desde una perspectiva simplificada considerando que deben asegurar el crecimiento controlado de este tipo de empresas el cual puede verse expresado en un plan estratégico.

El enfoque metodológico de esta investigación se centra en evaluar la herramienta del Balanced Scorecard, para crear una metodología simplificada de la misma como mecanismo de planificación estratégica direccionado hacia la mejora de la competitividad, enfocado en un trabajo de campo considerándolo como proyecto factible.

En síntesis los autores plantean en sus conclusiones que las pequeñas y medianas empresas son un factor crítico esencial para el desarrollo de cualquier sistema económico, dado que ellas se fundamentan en el abastecimiento de bienes y servicios, tanto a consumidores como a otras empresas y entes públicos, generando por supuesto fuentes de trabajo y donde se evidencian elementos negativos producto del fenómeno de la globalización, por cuanto las PYME no están en capacidad de

adaptarse rápidamente al incremento de la competitividad que han venido experimentando los mercados.

A tal efecto es imprescindible fijar posición con respecto a la toma de decisiones, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos incluyéndolos en un enfoque de planificación estratégica a partir de una visión simplificada del Balanced Scorecard como sistema de gestión estratégica, cuya más importante ventaja se le atribuye a poder evaluar los logros de las metas a corto plazo para determinar las razones por las cuales se presentan diferencias con lo planificado y definir el plan de acción para corregir y tratar de alcanzarlas, lo cual implica fortalecer el sistema de planificación alineando el resto de los recursos requeridos para concentrar los esfuerzos organizacionales hacia el logro de las metas establecidas, situación que favorece la reducción de costos y mejor aprovechamiento de ventajas y oportunidades en el entorno.

El uso de una metodología simplificada del Balanced Scorecard sirve de referencia para el presente estudio entendiendo que esta herramienta para la planificación estratégica permite desde todo punto de vista estimular y fomentar la competitividad empresarial, donde uno de los aspectos de mayor solidez está representado por la alineación de las cuatro perspectivas estratégicas, que básicamente aporta elementos de juicio para realizar proyecciones a futuro en escenarios, tanto reales como hipotéticos, que puedan conducir a la empresa por un rumbo en cuanto a su crecimiento controlado para completar su etapa de madurez en el mercado y consolidarla en el largo plazo.

Es importante destacar que los estudios reseñados anteriormente presentan aspectos similares a la presente investigación en alguna de sus variables, tanto al nivel de planificación estratégica, como de estrategias competitivas y en la aplicación del Balanced Scorecard, sin embargo se detecta a través de la consulta que los estudios aplicados a microempresas, pequeñas y medianas empresas revelan que en estos escenarios de negocio existe diversificación de la cartera a diferencia de las microempresas surgidas de Cantv, donde ésta representa su único cliente o el más importante cliente, del cual depende en el marco de su gestión operativa de negocio.

## Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica para la investigación realizada se estructuró en los aspectos siguientes:

- Microempresas
- Planificación Estratégica
- Estrategia Competitiva
- Balanced Scorecard

Para ello se llevo a cabo la consulta de diversas fuentes bibliográficas, que permitieron construir una base teórica que facilitó el análisis y comprensión de los elementos involucrados en el presente estudio.

### *Microempresas*

#### *Definición de Microempresas*

La Oficina Central de Estadística e Informática (O.C.E.I.), actualmente Instituto Nacional de Estadísticas (I.N.E.), (citado por Barrantes, 1995) considera a las microempresas como parte integrante del denominado "más por persistencia que por pertinencia, Sector Informal Urbano" (p.59). La O.C.E.I. (1997) incluye a las microempresas dentro de este sector en la categoría de ocupación como "patrono o empleador, empleado u obrero en empresa con menos de cinco (5) personas" (p. 162).

Barrantes concibe al Sector Informal Urbano con mayor exactitud como Economía Popular, la cual refiere como aquella modalidad económico-social que agrupa un conjunto heterogéneo de individuos, los llamados "microempresarios populares" cuyo fin vital es la " generación autonómica de empleo e ingreso familiar estable con el afán de asegurarse su reproducción biológica y social." (ob.cit., p. 59)

En cuanto a las microempresas populares expresa que son unidades económicas urbanas y rurales que producen y comercializan valores tangibles e intangibles a pequeña y microescala, en especial aquellos que son prioritarios, aunque no

exclusivamente, para la satisfacción de las necesidades sociales de los agrupamientos populares y el consumo de las unidades domésticas de más bajo ingreso. En virtud de su pequeñez, reducido volumen de producción, baja productividad física y mínima relación capital - producto, obtienen exiguas utilidades y sus posibilidades de expansión son limitadas. Pueden ser unipersonales, contractuales, familiares, asociativas, cooperativas o comunitarias, algunas de las cuales, en especial las dos últimas, pueden encontrarse articuladas a proyectos de desarrollo local. Se considera el valor de sus activos menor o alrededor de $ 5.882 (1994), el número de sus ocupados en el rango de uno a tres, el valor promedio de sus ventas brutas $ 380 (1994) por mes y el ingreso neto promedio familiar generado por las microempresas populares de $ 85 (1994) mensuales.(Barrantes, 1995)

Por su parte, Cantv en su Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia General de Servicios Compartidos, define a las microempresas como:

> Son aquellas formadas por los extrabajadores de diversas unidades de la Organización, los cuales se han convertido en empresarios para ciertas áreas determinadas por CANTV, lo cual representa beneficios para ambas partes. (s/p.,1998)

Este último concepto, es el que orientó la presente investigación por cuanto de allí surgieron las microempresas objeto de estudio.

### *Clasificación de las Microempresas*

En Barrantes (1995) se encuentra una tipología para las microempresas en el ámbito de la reproducción, generalmente hacia donde van dirigidos los programas de apoyo, donde se ubican las siguientes:

> **Las Microempresas Subordinadas**, que operan en segmentos del mercado controlados por el sector "moderno" de la economía. Presentan algún potencial de acumulación y desarrollo en el mediano plazo pero no controlan precios, volúmenes de producción, insumos ni la comercialización y, algunas veces, no son dueños de sus herramientas o maquinarias.
> Carecen de acceso al crédito comercial, a tecnologías productivas y a organizacionales modernas. Por lo general trabajan con altos costos de

producción y laborales y no pueden acumular ni almacenar, razón por la cual acuden al alargamiento de las jornadas de trabajo para mantenerse en el mercado.... Muchas de ellas están insertas en relaciones de subcontrato y, por lo tanto, de salarización encubierta.

- **Las Microempresas Autónomas**, más articuladas al denominado sector moderno de la economía que a los circuitos populares de acumulación y consumo, se conocen también como de acumulación ampliada.
  Productoras de bienes tangibles e intangibles presentan mayor estabilidad temporal y espacial que las anteriores. Ostentan capacidades y habilidades para alimentarse de su propia experiencia microempresarial, asumir actividades de alto riesgo y potencializar la expansión y reinversión sostenida de su negocio. Se ubican en ramas y actividades que aseguran el retorno del financiamiento y la maximización de la relación crédito-empleo. (p. 62)

Por su parte Hernández (1993), realiza una clasificación de microempresas en tres grandes grupos, asociando un conjunto de variables por sistemas estadísticos y sociológico/económicos, que aproximadamente reflejan realidades distintas:

**SOBREVIVENCIA**: Este tipo de organización micro-empresarial está asociada a una situación crítica del ingreso familiar. Cualquier ingreso, por elemental que sea es un logro positivo para la familia, en consecuencia su asociación es con el nivel del "rebusque", con el superar el problema del desempleo con algún tipo de actividad que permita paliar la situación.

**INGRESO INDEPENDIENTE:** Un conjunto de personas, en muchos casos con un nivel de calificación adecuado, muchas veces con el dinero de su liquidación, instalan un tipo de empresa que busca un cierto nivel de vida. Un ingreso asociado a su actividad independiente. Este sector no se ocupa de asuntos tales como depreciación, apartado para inversiones, etc. La variable clave es el ingreso para un nivel de vida determinado, no importa que se esté consumiendo la inversión, lo relevante es conservar un cierto estándar de vida. Personas a sueldo en casi todos los casos.

**OPCIÓN EMPRESARIAL**: Cuando en el nivel de estas empresas, existen variables claves como rentabilidad, inversión, capital, nos encontramos con un tipo de microempresa que se mueve con criterios más definidos sobre el tipo de empresa que persiguen instalar. Son organizaciones con criterio claro sobre las variables claves de la empresa que están tratando de construir, se diferencian de las empresas capitalistas normales por su tamaño y por la inserción de mano de obra familiar. Tienen personas a sueldo. (p. 35).

En Iranzo (1990) se puede encontrar otra clasificación de las microempresas basada en:

**Según el Tipo de Relaciones que se tenga con el Mercado**, aspecto determinante en la estabilidad de los ingresos, se tiene:

- De competencia con el Mercado Abierto: Son aquellas que producen o distribuyen bienes y servicios cuyo comprador no está pre - establecido, donde la posibilidad de producir excedentes, se encuentra determinada por su nivel de competitividad.
- De trabajo por encargo: Produce o distribuyen bienes y servicios previa solicitud de los clientes. Estas se subdividen en dos (2) tipos: Contratistas directos para el consumidor final y sub - contratista de otras firmas. Su nivel de producción de excedente está determinado por la capacidad de negociación y adaptación que tenga con el sujeto contratante.

**Según la Propiedad de la Empresa**, se fundamenta en la participación de los trabajadores en la propiedad de la empresa, lo mismo en su gestión y en la percepción de sus beneficios:

- De propiedad individual: Es aquella donde existe un solo propietario, que contrae responsabilidad laboral con los demás trabajadores (cuando existen).
- De propiedad familiar: Son aquellas donde la unidad familiar es propietaria y trabajadora, donde es frecuente que no existan relaciones laborales sino apropiación familiar de sus utilidades.
- Microempresas asociativas: La propiedad de la empresa es común a varias personas, que son a la vez aportantes de capital y de su propio trabajo, al mismo tiempo pueden realizar dirección o delegar a terceros." (pp. 28 - 29).

*Características de las Microempresas*

Barrantes (1995) e Iranzo (1990) permiten establecer para las microempresas las siguientes características:

**En el ámbito de la Gestión Interna:**

- Por el poco nivel de activos y respaldo patrimonial, las microempresas encaran problemas de financiamiento, dado que no pueden acceder a los mercados financieros y de capital, ya que, por lo general, la insolvencia no les permite

fácilmente presentar garantías prendarias ni proyectos al estilo bancario. Esto obliga a recurrir al préstamo usurero, con lo cual se incrementa el costo del dinero. Aspecto que impide la ampliación de su capacidad productiva.

- Generalmente, existe autonomía en la organización del trabajo propio. No hay dependencia directa de una instancia externa con posibilidad de decidir sobre este punto.

- Los implementos disponibles muchas veces móviles tales como herramientas y una que otra máquina de segunda mano y obsoleta, son de propiedad familiar o del titular de la microempresa.

- En algunos sectores, se carece casi por completo de la capacidad de contratar fuerza de trabajo al estilo salarial del sector moderno. El carácter familiar de las microempresas resulta ventajoso en cuanto a la posibilidad de respaldo solidario y flexibilidad en los costos salariales. Sin embargo, encaran dificultades de tipo gerencial en cuanto a la toma de decisiones con respecto a personas allegadas, lo cual hace más complejo la distribución de tareas y las exigencias en el trabajo.

- Cuando se tiene alguna capacidad empresarial, la remuneración de la fuerza de trabajo es precaria. Esto por cuanto para mantenerse en el mercado, muchos titulares se ven compelidos a comprimir salarios, utilidades y costos de producción y operación, ampliar la jornada de trabajo, desatender el mantenimiento y la reposición de equipos o maquinaria y evadir la normativa sobre tributación, salud ocupacional, calidad de los productos, derechos laborales y de seguridad social.

- Adolecen de una lenta rotación del capital dado que se ven compelidos, por lo general, a dar crédito a plazos más largos que exceden al promedio en cada rama. El ofrecimiento de facilidades de pago es casi el único recurso al que pueden recurrir para competir en condiciones oligopólicas.

- Ostentan una mínima relación capital - trabajo. Esta, medida a través de los activos totales por hombre ocupado, expresa: una baja o muy baja

productividad marginal de la fuerza de trabajo ocupada, una brecha entre productividad física y monetaria dada la subremuneración de los factores; la adopción de procedimientos muchas veces rudimentarios e intensivos en mano de obra; el empleo de herramientas de fácil manejo, maquinarias y equipos por lo general obsoletos y de segunda mano; la precariedad de la infraestructura física; la escasa inversión inicial de capital.

- Presentan vías de entrada y salida muy laxas. Para su ingreso se requiere, por lo general, sólo lo siguiente: la inversión de los ahorros propios o familiares y conocimientos necesarios para el tipo de actividad que desarrollan; éstos son rudimentarios y eminentemente prácticos por lo general se adquieren fuera de los canales formales de la educación, en especial, mediante el ejercicio mismo de la actividad de que se trate; son absolutamente insuficientes para gerenciar la expansión del negocio y conocer la dinámica del mercado y la política.

- Carecen, por lo general, de registros contables, balances, personería jurídica, normas de administración y regulación, lo cual se expresa en lo siguiente: en el bajo perfil de sus calificaciones, en especial gerencial; en la dificultad para evaluar la relación costo-beneficio de su operaciones para incrementar sus recursos de capital; en la imposibilidad para manejar pasivos, almacenar, ofrecer estabilidad ocupacional (reforzada por la alta rotación de la fuerza de trabajo), mejorar sus condiciones de trabajo, incrementar la productividad laboral y la capacidad de reproducción de la fuerza de trabajo, y cubrir los costos de la legalización.

- Enfrentan, generalmente, enormes dificultades para obtener e incorporar combinaciones técnicas para mejorar la calidad de sus productos, ampliar los estrechos volúmenes de su producción, aumentar su baja o muy baja productividad, lo cual debilita la continuidad del proceso productivo y la compra de insumos al por mayor en condiciones en que los altos costos de la compra al detalle no siempre pueden ser cargados al consumidor.

- Están incapacitados para contratar asesorías y publicidad, a fin de crear, conocer y ampliar la demanda y competir con el sector moderno, en especial, en

periodos de aumentos salariales; asimismo, para influir en el mercado, a excepción de su elasticidad para cambiar de actividad y jugar con el ingreso medio como variable de ajuste ante la variación de los precios establecida por el sector "moderno" de mayor productividad y suficiencia financiera.

- Carecen de un estatuto jurídico - institucional que las proteja y promueva.

**En cuanto al perfil social del microempresario:**

- Poseen por lo general, un bajo nivel de formación académica.
- Tienen resistencia al cambio y una noción muy individual de su actividad.
- Están moldeados para la acción práctica, aspecto que dificulta el entendimiento y manejo de conceptos abstractos y/o complejos.
- Desconocen, por lo general, el contexto socio - político donde se desarrollan.
- Falta de complementación de sus habilidades adquiridas durante la experiencia.

## *Planificación Estratégica*

La metodología que permite formular de manera sistemática la estrategia que demarcará la línea maestra a seguir por la empresa para lograr una rentabilidad sostenida en el tiempo, viene a ser la planificación estratégica.

Desde la perspectiva de Hax y Majluf (1999) la planificación estratégica puede conceptualizarse como el "esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Este, tiende a la especificación de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución." (p. 51). El proceso de planificación estratégica involucra de acuerdo a lo planteado por los autores en referencia, una descripción de lo que desea alcanzar la empresa en sus condiciones actuales y con una visión de largo plazo hacia el futuro, es por ello que existe tal complejidad en las características particulares de una organización que el proceso de planificación estratégica apropiado depende en gran medida de la estructura puramente funcional de la misma.

De allí que aun las grandes empresas teniendo características parecidas, su naturaleza y su estructura funcional determinan la forma de planificar las estrategias, de igual modo acontece en las pequeñas y medianas empresas que cada una como ente con naturaleza particular tiene que definir por sí misma el plan estratégico a alcanzar en un determinado curso de acción.

En el caso que ocupa esta investigación orientada hacia las microempresas surgidas de Cantv, la planificación estratégica como esfuerzo organizacional ha constituido un aspecto desatendido, razón por la cual la aplicación de esta herramienta a objeto de análisis tiene gran significación, entendiendo que las mismas están vinculadas a factores corporativos de negocios y funcionalmente estructuradas para prestarle servicio al cliente Cantv.

El proceso de la planificación estratégica reconoce, además, funciones que se desempeñan al momento de la formulación y ejecución de las estrategias, en tal sentido existen tres perspectivas básicas que se han definido como las "dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación: la estrategia corporativa, de negocios y funcional". (ob. cit.)

Dentro de este orden de ideas, es relevante incorporar lo señalado por Villaba (1997) que brinda un aporte complementario a lo antes expuesto:

> La estrategia **corporativa** se ejecuta en los niveles más elevados de organizaciones diversificadas en varios ramos de actividad, como los denominados 'grupos económicos'.... La estrategia **empresarial o de negocios**, se define en las organizaciones que compiten dentro de un mercado único. Por lo tanto, todas las organizaciones poseen una estrategia de negocios.... La estrategia **funcional**, es la que se refiere a las unidades de trabajo básicas, como administración, finanzas, mercadeo, recursos humanos, etc. (pp. 60-61)

Es así como la estrategia corporativa tiene dimensiones atribuibles a las decisiones que desde el punto de vista interno y externo, le va a permitir a la organización no incurrir en riesgo de suboptimización al formular su estrategia y en buena parte una toma de decisiones que a nivel corporativo, le corresponde pensar estratégicamente a la gerencia hacia el mayor alcance posible, englobando así la totalidad de la empresa.

La estrategia de negocios, se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en los que participa la empresa, para lo cual es necesario definir claramente el sector en el que se debe competir, el tipo de clientes a los que conviene dirigirse y la forma de competir. Todo ello en función de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener, a objeto de obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo de la empresa.

Es importante hacer el señalamiento desde el punto planteado por Hax y Majluf (1999) "...la atención estratégica se concentra exclusivamente en el nivel de negocios. Este estilo de gestión presenta graves limitaciones que podrían causar la pérdida de competitividad de una empresa" (p. 55). De ello se deriva que la visión de una empresa a nivel del negocio, está priorizada en función de un liderazgo que la gerencia aplica en un marco de referencia cognitivo, indispensable para hacer las adaptaciones especificas entre el medio ambiente interno y el entorno, sólo así podrá la empresa avanzar en una posición de crecimiento y desarrollo sostenido.

Por último, el nivel más concreto se corresponde con las estrategias funcionales que tienen que representar un papel doble. Por un lado, determinar la forma en que

cada área funcional ayuda o apoya en la consecución de las ventajas competitivas a utilizar, mientras que por otro lado también debe facilitar desde su responsabilidad concreta la puesta en práctica de la estrategia de negocios.

Es evidente que las funciones financiera, recursos humanos, tecnología, comercialización, distribución y servicio tienen que abordarse de manera integral en un plan estratégico. Estas condiciones tienen como significado de importancia que cada empresa debe disponer de una inteligencia interna y externa, al mismo tiempo, para comprender cómo los competidores distribuyen sus recursos funcionales y puedan así ser capaces de aplicar un conocimiento para mejorar su posición competitiva.

La planificación estratégica en el contenido expuesto con respecto a su incidencia para mejorar la competitividad empresarial, reconoce que la estrategia puede ser útil pero además debe existir una situación en el negocio que perfile con precisión la visión y misión del mismo, para establecer como plataforma objetivos claros que guíen las acciones requeridas para alcanzar el éxito de una determinada gestión.

En este sentido, la planificación estratégica plantea dos aspectos clave a través de la participación secuencial en materia financiera y funcional de la empresa, uno corresponde a las perspectivas que incluyen un espacio propicio para la medición o evaluación interna y otro que permite el análisis del entorno que explica de cierta manera por qué ocurren algunas situaciones en la empresa que pueden ser creadas a favor o desfavoreciendo los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el Figura 1, se presenta el modelo planteado por Hax y Majluf (1999) para el proceso formal de planificación estratégica, donde se integran las tres perspectivas esenciales de la planificación, relacionándolas con la formulación que debe ocurrir y los aspectos financieros que ello abarca.

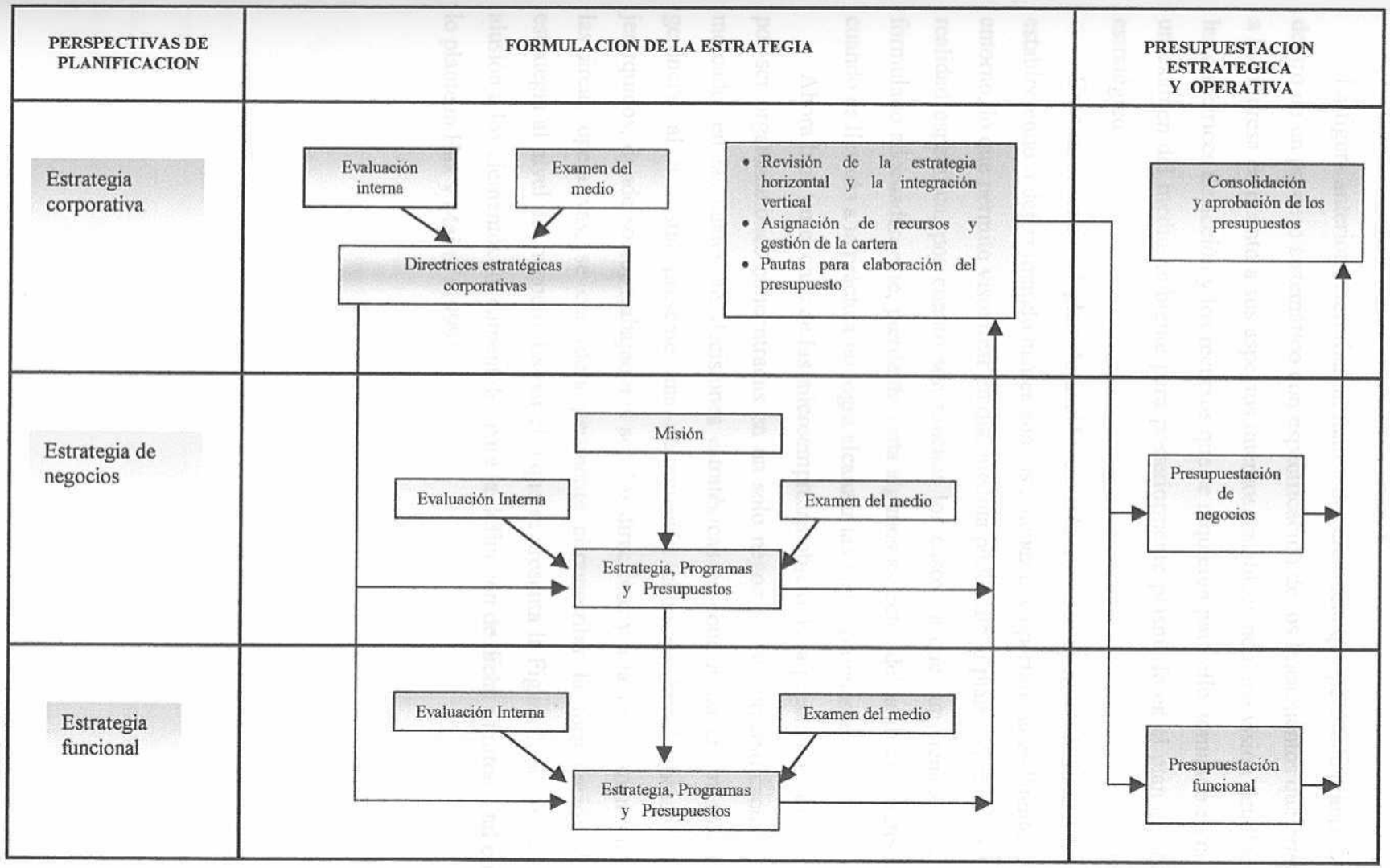



*Figura 1.* **Un proceso formal de planificación estratégica**. Tomado de *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (p. 57) por A. Hax y N. Majluf, 1999.

La figura anterior determina un marco de referencia que perfila la planificación dentro de un proceso sistemático con especificación de los lineamientos que orientan a la empresa en cuanto a sus aspectos internos, estableciendo una visión detallada de las directrices de acción y los recursos que se requieren para ello, tomando en cuenta un examen del medio ambiente para posteriormente plasmarlo en el plan de acción estratégico.

En consecuencia el plan de acción estratégico mide el nivel de incertidumbre estableciendo o determinando cuáles son las amenazas y oportunidades latentes en el entorno, lo que permite visualizar en qué medida puede dicho plan convertirse en una realidad específica, por cuanto son muchos los casos en que aun siendo el mismo formulado adecuadamente, pierde de vista algunos aspectos del análisis estratégico y cuando es llevado a la práctica no logra alcanzar las metas propuestas.

Ahora bien en el caso de las microempresas objeto de la presente investigación, por ser organizaciones concentradas en un sólo negocio y sin diversificación en el mercado, en las cuales las decisiones estratégicas se concentran en un solo nivel gerencial al no estar presente una delimitación clara de los distintos estratos jerárquicos, donde socios-trabajadores son los directivos y a la vez forman parte de las áreas operativas, se considera pertinente circunscribir la formulación de la estrategia al nivel del negocio. Es por ello que se presenta la Figura 2, donde se hace alusión a los elementos fundamentales para la definición de dicha estrategia tal como lo plantean Hax y Majluf (1999).

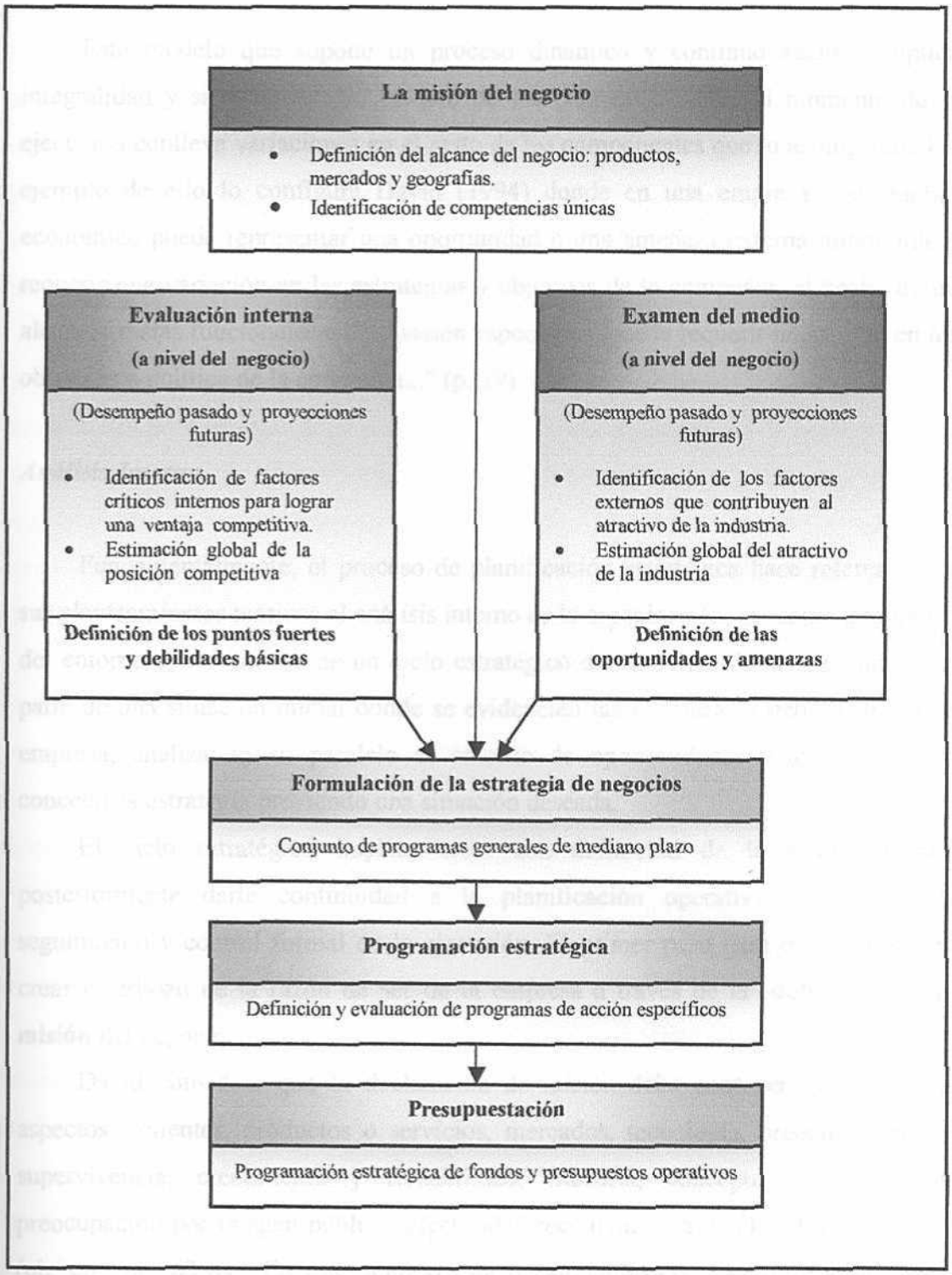



***Figura 2.*** **Los elementos fundamentales para la definición de una estrategia de negocios.** Tomado de *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (p. 54) por A. Hax y N. Majluf, 1999.

Este modelo que supone un proceso dinámico y continuo además implica integralidad y sistematización, de uno de los elementos variar al momento de la ejecución conlleva variaciones en el resto de los componentes que lo acompañan. Un ejemplo de ello lo configura David (1994) donde en una empresa "un cambio económico puede representar una oportunidad o una amenaza externa importante y requerir una variación en las estrategias y objetivos de la compañía; el hecho de no alcanzar metas funcionales o de división específicas puede requerir un cambio en los objetivos o política de la compañía..." (p. 19).

***Análisis Interno***

Fundamentalmente, el proceso de planificación estratégica hace referencia en sus planteamientos teóricos al análisis interno de la organización, así como también el del entorno sobre la base de un ciclo estratégico donde la planificación estratégica parte de una situación inicial donde se evidencian las fortalezas y debilidades de la empresa, analizando en paralelo el entorno de oportunidades y amenazas para concebir la estrategia previendo una situación deseada.

El ciclo estratégico implica crear una definición de la estrategia para posteriormente darle continuidad a la planificación operativa y el posterior seguimiento y control formal de la ejecución. El primer paso para ello consiste en crear el esbozo de la razón de ser de la empresa a través de la **definición de la misión** del negocio.

David considera que la declaración de misión debe contener los siguientes aspectos: "clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, preocupación por imagen pública, efectividad reconciliatoria y calidad inspiradora." (ob. cit., pp. 83-84). En este sentido esta declaración debe transmitir y despertar emociones y sentimientos hacia la organización, vendiendo su imagen de éxito, que sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Por su parte Hax y Majluf (1999) destacan que la misión es una expresión cualitativa de la posición global del negocio que contiene de manera sintetizada aspectos importantes sobre "los productos, los mercados, las ubicaciones geográficas y las competencias únicas." (p. 93). Es así como la misión debería ser breve pero suficientemente amplia para transmitir las necesidades a ser satisfechas en el mercado, tanto en el presente como en el futuro.

Ahora bien, el análisis interno de la organización para descubrir elementos implícitos que representen fortalezas y debilidades potenciales, involucra cuatro dimensiones de importancia: la que corresponde al orden financiero de la empresa, a sus procesos internos, a los clientes y su satisfacción con el producto o servicio que ésta le presta, así como también a todos aquellos elementos orientados hacia el aprendizaje y crecimiento no solamente al nivel de recursos humanos, sino de incorporación tecnológica.

A partir de ello Thompson y Strickland (2001) indican "que una **fortaleza** es algo en lo cual es competente una compañía, o bien una característica que le proporciona mayor competitividad" (p. 112). De esta forma las fortalezas pueden ser vistas desde diversas dimensiones: como una habilidad o destreza, como un activo físico valioso, como un activo humano de importancia capital para la organización o simplemente como un activo organizacional, activos intangibles, capacidades competitivas, logros o algún atributo que coloque a la empresa en una posición ventajosa, alianzas o empresas cooperativas.

En este ámbito, Francés (2001) puntualiza "Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar ventajas competitivas. Se trata de capacidades en las cuales ella demuestra superioridad en relación con sus competidores." (p. 85). Ello implica que las fortalezas son los recursos con los cuales la empresa compite y cuya incidencia en su desempeño es fundamental.

De igual forma, las fortalezas están asociadas a las "**capacidades medulares**" concepto acuñado por Hamel y Prahalad (citados por Francés, 2001) relacionado con:

> Areas en las cuales la empresa posee conocimientos y destrezas especiales, que constituyen una ventaja competitiva considerada sostenible. ...generalmente son plasmadas en productos medulares, los cuales representan el elemento principal de los productos finales de la empresa. Las capacidades y productos medulares a menudo son de naturaleza tecnológica. (p. 94)

En este mismo orden de ideas, Hamel y Prahalad (citados por Hax y Majluf, 1999) expresan que las bases de una ventaja competitiva "derivan de una capacidad de construir, a un costo inferior y con más rapidez que sus competidores, las competencias esenciales que generan productos no anticipados". Esto lleva a la utilización de los recursos materiales e inmateriales en una determinada combinación producto-mercado-tecnología, en la cual la empresa pueda alcanzar una mayor efectividad competitiva.

Es por ello, que el nivel corporativo es el promotor de la ventaja estratégica que dará origen a las competencias esenciales, por tanto la alta gerencia debería destinar una porción importante de su tiempo para construir la arquitectura estratégica aplicable a toda la empresa, que defina los objetivos para el desarrollo de la competencia esencial. (Hax y Majluf, 1999).

Hamel y Prahalad (1999) consideran que una competencia esencial debe cumplir tres condiciones: "valor percibido por los clientes, diferenciación de los competidores y extensibilidad." (pp. 268-271), esto lleva a que la competencia esencial le permita a la empresa ofrecer productos con los cuales sus clientes visualicen la obtención de un beneficio fundamental, ser única desde el punto de vista competitivo al brindar productos difíciles de imitar por la competencia y además una vía de acceso a los mercados futuros.

En cuanto a las **debilidades**, Thompson y Strickland (2001) plantean que éstas:

> Significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con: a) las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y b) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o

capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas clave. (p. 114)

Es importante puntualizar que las competencias esenciales (o capacidades medulares) le constituyen a la empresa una fortaleza, sin embargo el carecer de ellas no implica, necesariamente, que se está en presencia de una debilidad, a menos que esto afecte su éxito en el mercado.

Ahora bien, para determinar las fuentes de las ventajas competitivas es necesario examinar a la empresa no como un todo, sino desmembrarla para precisar sus distintas actividades y como interactúan para agregar valor, es por ello que resulta conveniente la utilización de la **Cadena de Valor** definida por Porter (1997), la cual es una herramienta que "...disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales." (p. 51)

La cadena de valor se basa en los conceptos de costos, valor y margen. En lo que respecta al valor, éste es atribuible al precio que el comprador dispone en los pagos que debe hacer por el producto visto desde una perspectiva más general con base al margen de utilidad que éste provee en una situación de libre mercado. Con respecto al costo, el mismo se define como la sumatoria del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer de un bien o servicio que ofrezca la empresa, estableciéndose además el margen como la diferencia entre el valor y el costo. Para maximizar este factor pueden disponerse de dos estrategias fundamentales: una la diferenciación y otra la reducción de costos, todo lo cual está implícito en la cadena de valor (Porter, 1997).

Pudiendo decirse que Francés (2001) explica con relación al valor agregado que:

> Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto. El margen resultante será positivo si el valor excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor... (p. 86)

La gestión de negocio enfocada inadecuadamente desde el punto de vista estratégico, puede dar como resultado que el valor operativo de su gestión productiva sea más alto que el valor que se agregue a la misma, donde el valor agregado se ubica en una posición negativa porque algunos eslabones de la cadena han dado lugar a actividades en las cuales no ha podido proporcionar ningún añadido en el producto o servicio, por ello esta herramienta es importante como parte del análisis estratégico planteado en esta investigación.

Las actividades de la cadena de valor se clasifican en: Primarias y de apoyo. Las actividades primarias, son las relacionadas con la creación física del producto (o prestación del servicio), su venta y transferencia al cliente, así como la atención y asistencia posterior a la venta (o servicio). Por su parte, las actividades de apoyo alimentan y soportan a las actividades primarias, a la vez que se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. (Porter, 1997).

La Figura 3 muestra la cadena de valor genérica creada por dicho autor.

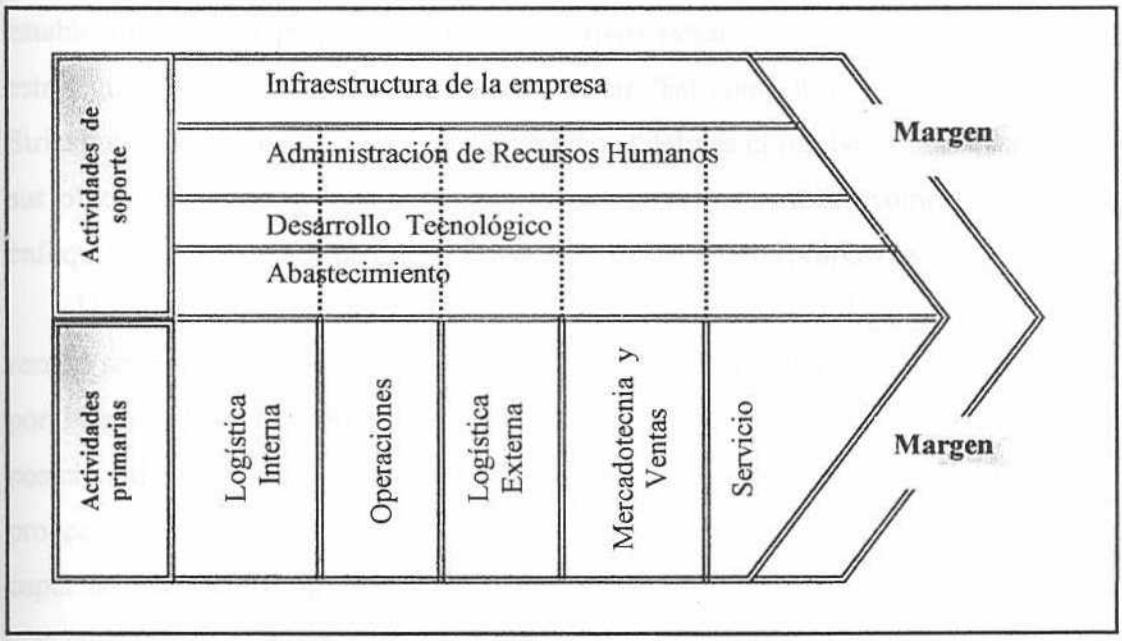



***Figura 3.*** **Cadena de valor genérica.** Tomado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 55) por M. Porter, 1997.

En relación con la figura precedente, las líneas punteadas reflejan que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura están esparcidas por toda la organización pero también pueden asociarse a actividades primarias específicas, mientras que la infraestructura está asociada a la cadena entera. Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva, cómo cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. (Porter, 1997)

Kaplan y Norton (1999) proponen una cadena de valor extendida, que comprende las siguientes modificaciones: incorpora el proceso de innovación, el cual a su vez comprende el diseño y desarrollo del producto u oferta de servicio, así mismo considera las actividades de apoyo formando parte de las actividades primarias. En la Figura 7 de la perspectiva proceso interno del tema Balanced Scorecard se presenta la cadena de valor extendida.

Otro aspecto importante a considerar dentro del análisis interno es el referente al planteamiento estratégico, integrado por las declaraciones de misión y visión, el establecimiento del propósito y de los objetivos estratégicos y la definición de una estrategia para determinar la dirección a seguir. Tal como lo expresa Thompson y Strickland (2001) el planteamiento estratégico "delinea el rumbo de la organización, sus objetivos de desempeño a corto y largo plazo, las medidas competitivas y los enfoques internos de acción que se utilizarán para lograr los propósitos" (p. 15).

Un elemento constituyente del planteamiento estratégico de gran significación resulta ser el propósito estratégico, expresión acuñada por Hamel y Prahalad (citados por Hax y Majluf, 1999), los cuales refieren que el mismo "prevé una deseada posición de liderazgo y establece los criterios que utilizará la organización para proyectar su progreso" (p. 32). La declaración de propósito estratégico de la empresa capta la esencia del significado de triunfar e inspira a la organización entera para concentrar sus acciones y energías competitivas en el logro del desafío que involucra tal propósito.

*Análisis del Entorno*

Con respecto al análisis del entorno, Thompson y Strickland (2001) identifican las **oportunidades** como un:

> ... un factor importante de la conformación de la estrategia de una compañía.... Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee o que puede generar. (p. 119)

Lo antes expuesto permite comprender que las oportunidades se califican como un atractivo, donde debe tenerse absoluto cuidado al considerarlas para no incurrir en asumir un riesgo de imperfección en la formulación de la estrategia, para poder establecer claramente cómo una oportunidad, en particular, va a mantener alerta una condición de fortaleza internamente en el negocio frente a sus debilidades.

En cuanto a las **amenazas** es necesario hacer referencia al planteamiento teórico de los autores mencionados, en cuanto a que ellas representan factores que en el ambiente externo de una determinada empresa:

> Afectan su rentabilidad y su posición en el mercado: la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos o mejores que los de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de costo bajo en el mercado, las nuevas regulaciones más onerosas para la compañía que para sus competidores, la vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés, el potencial de una mala adquisición, los cambios demográficos desfavorables, los cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y otros factores. (Thompson y Strickland, 2001, p. 121)

Al identificarse las amenazas en contraposición con las oportunidades del mercado, se indica una necesidad de acción estratégica que en correspondencia con las fortalezas y debilidades debe constituir un acto inteligente de la empresa para formular adecuadamente una estrategia exitosa, capaz de captar las mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo, desplegando sus mejores recursos y proyectando una visión de largo plazo que implica la posición a futuro y la necesidad

de ubicarse bajo aspectos plenamente diferenciales que van a constituir los factores clave del éxito del negocio frente a la competencia.

Ahora bien dentro del ámbito del ciclo estratégico la **Matriz DOFA** (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), representa una herramienta importante que permite sintetizar los resultados del análisis interno y externo. Al respecto Thompson y Strickland expresan que el análisis DOFA "se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa." (2001, p. 112), de allí que este análisis sirva de base para la formulación de una estrategia que considera de manera integral el producto de ambas evaluaciones, con el propósito de constituirse en la propuesta a seguir para asegurar el futuro bienestar de la empresa.

En otro orden de ideas, es necesario hacer referencia a la formulación de la estrategia desde el punto de vista del entorno, que además de tomar en consideración las debilidades y fortalezas dentro del marco de una cadena de valor que pretende aprovechar al máximo las oportunidades y disminuir al mínimo las amenazas, plantea la necesidad de considerar **escenarios** probables donde evidentemente en el campo del mercado contribuye con el análisis del entorno para poder incluir todos aquellos aspectos económicos, tecnológicos, físicos, sociales, políticos y ambientales que en un momento determinado puede afectar la gestión de negocio.

Según Francés (2001) en el análisis del entorno es posible considerar espacios geográficos dependiendo de las necesidades organizacionales, desde un punto de vista "global, regional, nacional, provincial y local. Podemos, además, realizar el análisis en el ámbito de la economía, el sector o industria, los competidores directos y los mercados." (p. 55)

A partir de la concreción de los aspectos implícitos en el análisis externo pueden aplicarse una diversidad de herramientas tal y como las plantea dicho autor "el análisis de tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de la industria y el análisis de grupos estratégicos." (ob. cit.)

En el caso específico de este trabajo de investigación se selecciona como apoyo teórico para el análisis desarrollado en campo, el análisis de escenarios fundamentalmente acompañado del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, a objeto de interpretar todos los elementos del ambiente externo tomando en consideración las variables macroeconómicas, políticas y sociales y sobre la base de las tendencias del mercado en cuanto a la competencia del sector en el cual están ubicadas las microempresas surgidas de Cantv.

Los escenarios según lo planteado por Francés "son descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro. Los escenarios no son predicciones del futuro, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la empresa." (2001, p. 57)

A partir de lo expuesto se interpreta que la realidad futura puede no comprender con exactitud a ninguno de los escenarios planteados, sin embargo la función principal del escenario consiste en establecer puntos críticos de alerta acerca de algunos eventos que pueden producirse y afectar a la empresa, bien sea como resultado de variables donde se produzcan cambios dinámicos en sus tendencias, en el ámbito económico, político, social, ambiental, incluyendo las de orden tecnológico que también tiene importancia en el momento de generar impactos en la gestión de negocio ya sea negativo o positivo.

El aspecto de mayor relevancia en la utilización de la herramienta análisis de escenarios, es poder identificar en función de las oportunidades y amenazas para la empresa qué viabilidad existe para concretar la estrategia propuesta desde diferentes situaciones hipotéticas descritas con respecto al entorno.

El análisis de los escenarios puede formularse asumiendo espacios determinados, ya que puede ser aplicado en cuanto a un horizonte temporal o en una variada gama de posibilidades adoptando una visión global o dentro de una región particular de un país.

Es por ello que se postula que la ubicación de escenarios se da desde diversas ópticas, tanto situacionales, de largo plazo o macroeconómicos de mediano plazo,

existiendo una variada gama de posibles combinaciones que se hacen explícitas en cada uno de ellos.

Con respecto a la metodología de aplicación en los escenarios a largo plazo se identifican variables vinculadas al perfil de entorno nacional o global pudiendo clasificar las variables implícitas en el mismo dentro de un orden físico-ambiental, técnico-económico, social, político e institucional, que para Francés (2001) implican opciones diferentes de comportamiento, tanto en términos positivos como en negativo, pudiendo definirse estas opciones como "optimista, pesimista y probable". (p. 58)

Teóricamente, es relevante abrir un espacio de discusión para todas aquellas combinaciones que son posibles y que pueden emplearse sobre la base del consenso por panel de expertos para asignar probabilidades de ocurrencia a los tres estados de cada variable en sus diversos escenarios.

Con respecto a los escenarios situacionales se interpreta que éstos son concebidos como la trama de una novela, donde hay elementos que la mueven y que determinan previamente el resultado, logrando anticipar eventos que pueden ocurrir en determinadas situaciones dándolas como un hecho.

En este escenario se identifican acontecimientos que realmente sean inevitables para poder allanar áreas de incertidumbre, es por ello que en él se elaboran narraciones en torno a un ejercicio de la creatividad e imaginación.

El otro de los escenarios señalados correspondiente al macroeconómico de mediano plazo, perfila un horizonte que trabaja específicamente con ámbitos macroeconómicos en los cuales el desempeño económico tiene un lugar predominante, así como también la política económica del gobierno pudiendo generarse tres escenarios: uno positivo, uno negativo y uno probable.

En síntesis de las tres dimensiones implícitas en la herramienta análisis de escenarios, se ha seleccionado el de escenarios macroeconómicos a mediano plazo como metodología viable de acuerdo a la naturaleza y característica de la presente investigación, considerando que en el mismo confluyen elementos de orden político y social que acompañan dicho análisis.

Ahora bien, Urbaneja y Goncalves (1999) plantean, sobre la base de la metodología de José Gil Yepes complementada con lo expuesto por Stanford Research Institute y los autores Peters Schwartz, Thomas Mandel, R. Linnerman y H. Klein, los pasos para la elaboración de los escenarios en los términos siguientes:

1. Determinar las premisas de planificación: Hacer explícita la visión, misión, los objetivos estratégicos y las políticas corporativas de la empresa.

2. Determinar el horizonte de planificación.

3. Realizar un análisis de la empresa: Detectar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del sector en que se desenvuelve.

4. Identificar los puntos focales o problemas que afronta la organización, hacia los cuales se requiera enfocar las estrategias.

5. Identificar las decisiones corporativas a tomar o posibles soluciones de los puntos focales.

6. Identificar los microprocesos del entorno que inciden sobre las decisiones o los factores clave de decisión: Se refiere a las fuerzas estructurales relacionadas con el sector industrial y más directamente sobre la empresa. En este punto interviene el Modelo de Porter que será presentado en tópicos subsiguientes.

7. Identificar los macroprocesos que inciden sobre el desenvolvimiento de los microprocesos de la organización: Los macroprocesos explotan tendencias globales de aquellos aspectos relacionados directamente con el sector industrial y la empresa o aquellos procesos globales del entorno externo.

8. Ordenar los macroprocesos según su nivel de impacto e incertidumbre sobre las decisiones: Se identifican los factores predeterminados –factores que se supone definitivamente ocurrirán por lo tanto tienen baja incertidumbre y alto impacto para las decisiones- y los factores indeterminados –los que se tiene alta incertidumbre acerca de su ocurrencia además de poseer un alto impacto en la decisión.

Para el caso de la presente investigación se tomó un solo macroproceso por considerar que presenta una alta incertidumbre e impacto, la "situación macroeconómica, política y social de Venezuela" que se denominó como "Entorno

Nacional", asociado con el microproceso "nivel de rivalidad" proveniente del análisis de las fuerzas competitivas del sector.

9. Sintetizar los "indeterminados" en ejes de incertidumbre y afinar sus extremos: En este punto se descartan los factores que tienen baja probabilidad de ocurrencia y bajo impacto, se consideran sólo los que tienen alto impacto-baja probabilidad, y alto impacto-alta incertidumbre. Esta síntesis busca etiquetar a dichos factores bajo un nombre común. Es la denominación en un continuo de valores extremos. Una vez determinados los valores extremos de los ejes de incertidumbre, se le asigna un rango razonable sobre el cual puede variar dicho factor.

Para los efectos del presente trabajo se tomaron como extremos de los ejes de incertidumbre estabilidad e inestabilidad para el factor "Entorno Nacional", muy competida y poco competida para el caso de "nivel de rivalidad".

10. Crear la lógica de los escenarios: Se determinan las combinaciones de los ejes de incertidumbre que precisan los aspectos sobre los cuales se van a diferenciar los escenarios.

11. Desarrollar el guión de cada escenario: Se describe en forma escrita el desarrollo futuro bajo las combinaciones creadas en la lógica de escenario. Se le asigna un nombre al escenario que dé información acerca de su contenido.

12. Identificar las implicaciones de cada escenario según las alternativas en la decisión a tomar. (pp. 51-70).

Ahora bien, dentro del aspecto analizado es necesario puntualizar que la herramienta de escenarios se complementa con la visión del análisis de las fuerzas competitivas del sector según el **Modelo de las Cinco Fuerzas** de Porter (1995), el cual se basa en el supuesto de que en una industria (o sector) los participantes compitan entre sí por obtener la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios que se generen en dicha industria (o sector). Esta competencia no está limitada a las compañías que ofrecen productos similares por el aumento de la participación del mercado, sino también se produce entre las empresas y sus clientes, sus proveedores, los productos sustitutos y con los nuevos competidores que aspiren entrar al sector. Entendiéndose que en el sector todos estos autores, que

pueden tener en un momento determinado una mayor o menor importancia, operan en contra del rendimiento de capital que aspira obtener la empresa.

Porter (1995) define las cinco fuerzas competitivas como "nuevos ingresos, rivalidad entre los actuales competidores, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores." (p. 26), es por ello que:

> **La amenaza de nuevos ingresos** en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes. Los nuevos ingresos aportan al sector capacidad adicional, el deseo de obtener participación en el mercado y con frecuencia recursos adicionales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.
> **La rivalidad entre los competidores existentes** da origen a manipular su posición –utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.
> **Presión de productos sustitutos**, todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.
> **Poder negociador de los compradores**, éstos compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.
> **Poder de negociación de los proveedores**, éstos pueden ejercer poder sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. (pp. 27-47)

Cada una de estas fuerzas comprende una serie de factores que pueden tener un impacto potencial sobre la competencia industrial, su análisis proporciona un marco de referencia para identificar con rapidez cuáles son las características estructurales esenciales que determinan la naturaleza de la competencia en un sector en particular, y con base en ello enfocar la atención analítica y estratégica.

De igual forma, el conocimiento de estas fuerzas y de los factores que las determinan le permitirá a la empresa identificar las oportunidades y amenazas que se

le presentan y así poder encontrar una posición dentro del sector donde pueda competir exitosamente. Lo cual le llevará a una mejor adaptación al ambiente competitivo de su industria (o sector) y a la formulación de una estrategia que la conduzca a un desempeño exitoso.

La Figura 4 muestra las cinco fuerzas asociadas a cada uno de sus factores determinantes.

El Modelo de las Cinco Fuerzas expone en forma amplia lo que representa la competencia en un sector determinado, ya que permite visualizar la fortaleza de cada uno de los puntos competitivos, la naturaleza de las presiones competitivas que incluye cada fuerza y la estructura general de la competencia.

Es por ello, que la estrategia competitiva de una empresa será más efectiva en la medida que le da mayor soporte para defenderse contra estas cinco fuerzas, modifica las presiones competitivas en su provecho y ayuda a crear una ventaja competitiva sostenible.

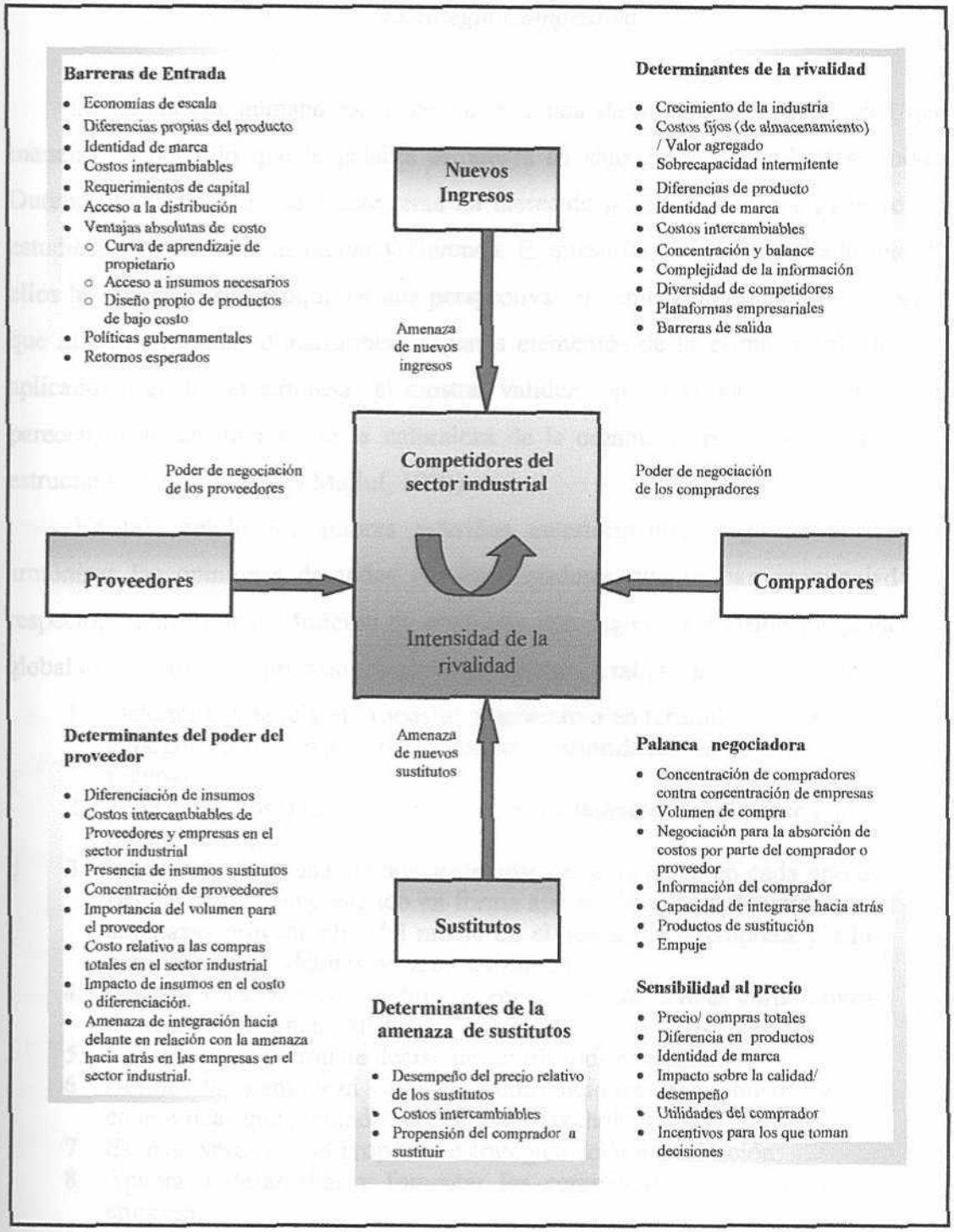



***Figura 4.*** **Elementos de la estructura del sector industrial.** Tomado de *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 25) por M. Porter, 1997.

## *Estrategia Competitiva*

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada idea que maneja. Es por ello que la palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Durante las últimas décadas este tema ha merecido gran atención por parte de los estudiosos de la Administración y Gerencia Empresarial, no obstante cada uno de ellos ha colocado su enfoque en una perspectiva diferente y única de este concepto que muestra variadas dimensiones. Algunos elementos de la estrategia pueden ser aplicados a cualquier empresa al mostrar validez universal, sin embargo otros parecen depender además de la naturaleza de la organización, de sus integrantes, estructura y cultura. (Hax y Majluf, 1999).

En tal sentido los autores referidos anteriormente, luego de analizar y armonizar las opiniones de todos los investigadores que se han pronunciado al respecto, plantean una definición de estrategia que sugiere una visión integradora y global de las variadas dimensiones que la componen, a tal efecto:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos;
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización;
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador;
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "stakeholders";
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización;
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. (ob. cit., pp. 38-39)

Es así como desde esta perspectiva integradora, la estrategia constituye un marco de referencia, por medio del cual la organización puede afirmar su razón de ser a largo plazo y flexibilizar su rumbo de acuerdo a las señales de cambio emitidas por el medio ambiente, identificar los segmentos de mercado donde se encuentra, escoger aquellos en los que decide participar y de cuales negocios retirarse, así como también reconocer los competidores que deberá enfrentar, fijar las pautas para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo desde los tres niveles de la empresa y con base en ello, efectuar inversiones en recursos tangibles e intangibles que contribuyan a la obtención de capacidades que garanticen tales ventajas.

De igual manera, la estrategia representa el modelo de decisiones estratégicas de la organización con miras a alcanzar una rentabilidad sostenida como respuesta a nuevas oportunidades de negocio. También engloba la expresión de la posición de liderazgo deseada por la empresa y de los criterios para proyectar su progreso hacia el futuro.

Asimismo, la estrategia reconoce que el fin último de la empresa esta orientado al beneficio de todos sus sectores de interés: accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad y el gobierno.

Según Villalba (1997) la estrategia está integrada por tres componentes: el formal, informal y emergente. El primero de ellos se refiere a la definición del plan integrado por proyecciones, lineamientos, objetivos, metas y acciones. El informal está constituido por aquellas acciones que no aparecen definidas como tal en el plan, pero que serán acometidas por algunos entes de la empresa, pudiendo o no representar una agenda oculta de la gerencia. Por último, el componente emergente que es el establecido por la influencia del entorno que lleva a ejecutar acciones sin definición previa explícita.

Por otra parte, la pequeña y mediana empresa (PYME), normalmente, carece de una declaración formal de estrategia, sin embargo de forma implícita detrás de cada gestión operativa yace oculto este elemento, que se manifiesta a través de las formas de comportamiento y decisiones de la gerencia en orden a obtener la rentabilidad deseada del negocio.

Ahora bien, dado que el objetivo general de esta investigación es concretar un diseño de estrategia competitiva para las microempresas del sector telecomunicaciones, es importante hacer referencia al concepto de estrategia competitiva formulado por Porter (1997) quien señala que "es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia." (p. 19). Es por ello que la estrategia competitiva busca posicionar de una manera ventajosa y sostenible a la empresa en el sector donde ha escogido participar, haciendo frente a las fuerzas de la competencia que se generan dentro de él, así mismo trata de responder y conformar el ambiente a favor de la organización.

Rosales (1997) refiere que la estrategia competitiva viene a representar el producto de la planificación estratégica, cuya metodología es normalmente practicada en las grandes empresas, sin embargo se nota su ausencia o poco conocimiento en la pequeña y mediana empresa, toda vez que para su gestión de negocio resultan conceptos sin gran significación los correspondientes a misión, visión, objetivos o propósito estratégico.

De igual forma, el autor mencionado puntualiza que:

> El gerente de una PYME necesita un concepto de estrategia competitiva que, por lo menos, contenga los siguientes elementos: Una definición de la misión de la empresa, el menú de objetivos jerarquizados de la estrategia, la estrategia de mercadeo, la estrategia de manufactura y los criterios de competitividad de los mercados meta. (ob. cit., p. 103)

Estos aspectos proporcionarán a la PYME, así como a la microempresa, indicaciones sobre su razón de ser, el tipo de negocio en el que actúa o decidió actuar, el rumbo a seguir y la visión futura a alcanzar, el qué y cómo producir, cómo llevar su producto o servicio al cliente, en fin cuáles son las actividades que se deben ejecutar para dar soporte a la estrategia competitiva.

Ahora bien, retomando a Porter (1995) se puntualiza el concepto de estrategia competitiva como "el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión

para la empresa" (p. 55), lo anterior permite dar entrada a la identificación de las **Estrategias Competitivas Genéricas** las cuales pueden ser aplicadas por cualquier empresa independientemente de sus características propias, para después llegar a la definición de las estrategias específicas para sus circunstancias particulares.

Para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas Porter (1995) plantea que existen tres estrategias genéricas: "liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación." (p. 56). Cada una de estas estrategias representa la visión de la empresa de cómo va a competir dentro de su mercado, es decir, en todo mercado es posible escoger un enfoque amplio donde los clientes potenciales representan a todo el mercado, o un enfoque limitado en el que la empresa ofrece sus productos o servicios a una fracción o segmento de los clientes, o puede escoger ofrecer productos con atributos que son percibidos por los clientes como diferentes a los de la competencia y a los cuales le confiere un mayor valor que están dispuestos a asumir.

El **Liderazgo en Costos** requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, así como también minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

La segunda estrategia genérica consiste en la **Diferenciación del Producto o Servicio** que ofrece la empresa, creando un producto o servicio que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características muy particulares, servicios al cliente o en otras dimensiones. Esta estrategia no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien éstos no son el objetivo estratégico primordial.

La estrategia genérica de **Enfoque o Alta Segmentación** consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto

## *Balanced Scorecard*

El término Balanced Scorecard concebido por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton y presentado en su libro "The Balanced Scorecard: Translating strategy into action", muestra una diversidad de traducciones al idioma español, a saber: la versión de dicho libro publicada por la editorial española Ediciones Gestión 2000 lo define como "Cuadro de Mando Integral". El Club Tablero de Comando, asociación creada en Argentina por el Prof. Mario H. Vogel para el estudio y difusión de esta herramienta, emplea la expresión "Tablero de Comando" y la industria petrolera venezolana Pdvsa asume el término como "Sistema Balanceado de Indicadores". Por lo antes expuesto, se decide utilizar en esta investigación el término en inglés "Balanced Scorecard" y como siglas "BSC".

Para abordar el estudio del Balanced Scorecard como una herramienta de control de gestión en las organizaciones que se ven enfrentadas, actualmente, a competir en entornos complejos, es de vital importancia comprender de qué manera se traduce la estrategia y la misión de las mismas en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es por ello que los creadores del BSC, R. Kaplan y D. Norton (1999), señalan que es más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégica que le permite a la empresa gestionar su estrategia a largo plazo. En tal sentido proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la organización, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Provee a la empresa de una estructura para transformar la estrategia en términos operativos, alineando los objetivos corporativos con los correspondientes de las unidades organizacionales.

Esta definición implica que la mayor expresión del BSC como mecanismo de control de gestión se expresa en sus estrategias, de donde se derivan indicadores para poder alcanzar una medición precisa de los objetivos vinculados a la visión y misión

organizacional. Estos indicadores constituyen un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Desde ese punto de vista el BSC según Kaplan y Norton (1999):

> Traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros... permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p. 14)

En este sentido, el BSC contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, así como también entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas:

1. **Financiera**: Para que la empresa logre el éxito financiero. ¿Cómo debe ser vista por sus accionistas? Comprende los objetivos financieros que requieren cumplirse para satisfacer a los accionistas.

2. **Cliente:** Para que la empresa materialice su visión. ¿Cómo debe ser percibida por sus clientes? Conocer qué es lo importante para el cliente comercial. Comprende lo que la organización debe hacer para satisfacerlo.

3. **Proceso Interno**: Para que la empresa satisfaga a sus accionistas y clientes. ¿Qué procesos deben gerenciarse excelentemente? Entender los procesos que agregan valor al negocio e identificar las palancas que impulsan los objetivos internos, de los clientes y los financieros.

4. **Aprendizaje y Crecimiento**: Para que la empresa alcance su visión. ¿Cómo mantener una actitud para cambiar y mejorar? Identificar las pericias clave, la información y el clima organizacional necesarios para apoyar la ejecución de los objetivos internos.

El Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas proporciona la estructura necesaria para transformar la estrategia de la empresa en términos operativos, lo cual se presenta en la figura siguiente.

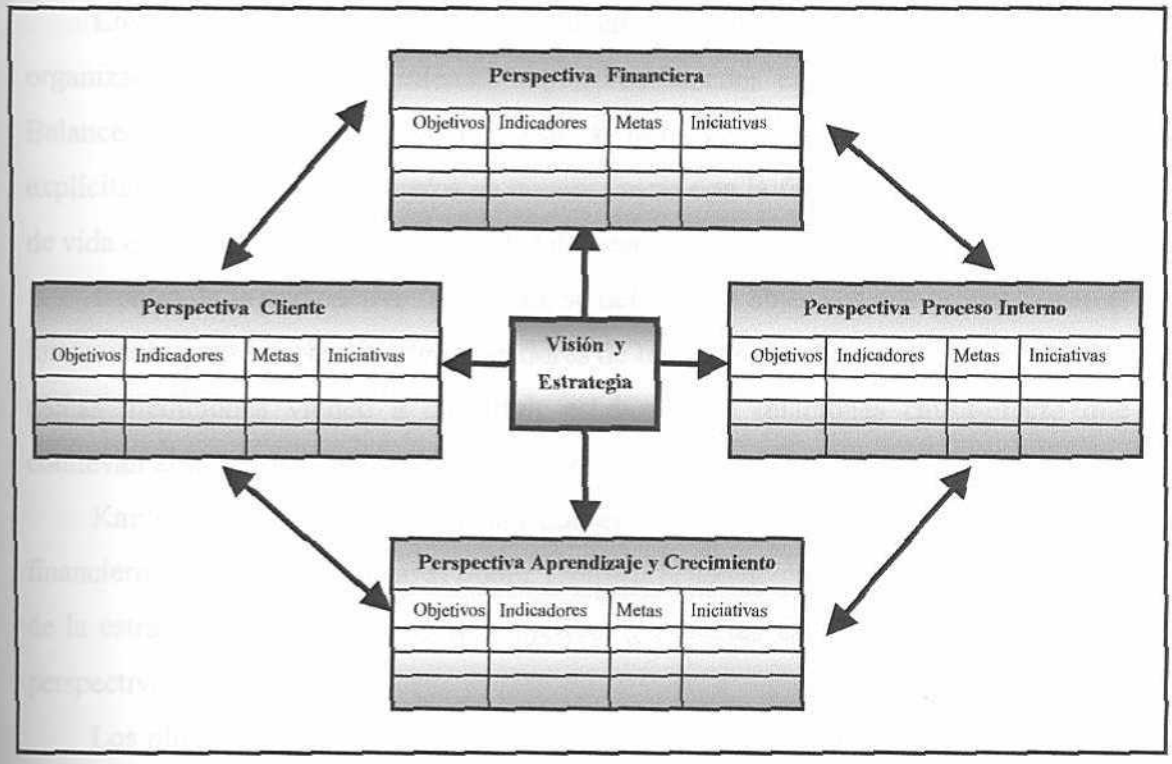



***Figura 5.* El Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas.** Adaptado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 22) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Es importante resaltar, que el BSC mantiene los indicadores financieros tradicionales que relatan la historia de la actuación pasada, una información pertinente para la empresa de la era industrial pasada, donde los esfuerzos para alcanzar el éxito no tenían que estar dirigidos hacia las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo. Sin embargo, dichos indicadores se han convertido en insuficientes para guiar y evaluar el rumbo de una organización basada

en la estrategia, donde se ha hecho crítico crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

*Perspectiva financiera*

Los objetivos financieros constituyen el enfoque a largo plazo de la organización: Generar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El Balanced Scorecard contribuye con este aspecto vital, ya que define de manera explícita los objetivos financieros en concordancia con la fase de crecimiento y ciclo de vida en que se encuentra cada unidad de negocio de la empresa.

Dentro de la perspectiva financiera, se definen los objetivos que proporcionan el lineamiento para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del BSC, dichas mediciones vienen a constituir eslabones de relaciones causa-efecto que conllevan al logro de la actuación financiera deseada.

Kaplan y Norton (1999) señalan que en el BSC "las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas" (p. 60).

Los objetivos financieros variarán de acuerdo a la fase del ciclo de vida donde se encuentre el negocio, ya sea crecimiento, sostenimiento o cosecha:

1. Los **negocios en crecimiento**, al encontrarse en la fase más temprana de su ciclo de vida disponen de productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento, logrando operar con flujos de efectivo negativos y muy bajos rendimientos del capital invertido. En este caso, el objetivo financiero más apropiado será el porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

2. En la **fase de sostenimiento**, los negocios siguen atrayendo inversiones y reinversiones, sólo que con la exigencia de generar altos rendimientos sobre el capital invertido. Igualmente, los proyectos tendrán como objetivo optimizar los procesos internos, tales como cuellos de botella, ampliar la capacidad y potenciar la mejora

continua. En esta fase el objetivo financiero indicado es el de rentabilidad, empleando medidas tales como rendimiento sobre las inversiones, rendimiento sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

3. Dentro de la **fase de cosecha,** la empresa persigue recuperar las inversiones realizadas en las dos fases previas, ya no requieren inversiones significativas sólo aquellas que le permita mantener los equipos y las capacidades. Así que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de todas las inversiones que se han efectuado en el pasado, por lo tanto los objetivos financieros por excelencia serían el flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Kaplan y Norton (1999) expresan que para cada una de estas fases estratégicas existen tres temas financieros que motorizan la estrategia empresarial: "(a) Crecimiento y diversificación de los ingresos, (b) reducción de costes / mejora de la productividad, y (c) utilización de los activos / estrategia de inversión" (p. 64).

En el Cuadro 1 se muestra los indicadores por tema financiero de acuerdo a cada una de las estrategias de negocio.

**Cuadro 1**

**El Indicador de los Temas Financieros Estratégicos**

| | | Temas Estratégicos | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Crecimiento y diversificación de los ingresos** | **Reducción de costos / mejora de la productividad** | **Utilización de los Activos** |
| | | Implica la expansión de la oferta y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido | Supone esfuerzos para reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, así como compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio | Para aumentar los rendimientos obtenidos de los activos físicos y financieros, la empresa se esfuerza por reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad de actividades del negocio, también tratan de aprovechar sus activos a su plena capacidad |
| **Estrategia de la Unidad de Negocio** | **Crecimiento** | ▪ Tasa de crecimiento de las ventas por segmento<br>▪ Porcentaje de los ingresos provenientes de nuevos productos, servicios y clientes | ▪ Ingresos / empleados | ▪ Inversiones (porcentaje de ventas)<br>▪ Investigación y desarrollo (porcentaje de ventas) |
| | **Sostenimiento** | ▪ Cuota de cuentas y clientes seleccionados<br>▪ Porcentaje de Venta cruzada<br>▪ Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones<br>▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes | ▪ Costo frente a competidores<br>▪ Tasas de reducción de costos<br>▪ Gastos indirectos (Porcentaje de ventas) | ▪ Relación de capital circulante<br>▪ ROCE por categorías de activos clave<br>▪ Tasa de utilización de los activos |
| | **Cosecha** | ▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes<br>▪ Porcentaje de clientes no rentables | ▪ Costo por unidad | ▪ Período de recuperación |

*Nota:* Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 64) por R. Kaplan y D. Norton, 1999. La información de la primera fila fue tomada de la misma obra (p. 65).

Adicionalmente, muchas empresas buscan equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Es por ello que incorporan en la perspectiva financiera objetivos que calibren la dimensión del riesgo de su estrategia, tal como la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. Estos objetivos vienen a complementar la estrategia de rentabilidad seleccionada por la organización.

***Perspectiva del cliente***

Esta perspectiva permite a los directivos del negocio identificar segmentos donde la relación cliente-mercado pueda estar presente, ya que en ellos competirá la unidad de negocio. Kaplan y Norton (1999) establecen que en esta perspectiva:

> Las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (p. 76)

Asimismo, señalan que dentro de esta perspectiva se identifican las propuestas de valor añadido que se entregarán a los clientes y mercado escogidos y que serán la clave para la definición de los objetivos específicos. Estos objetivos llevarán en esencia la traducción de la estrategia y la visión que tiene la organización en cuanto a estos clientes y mercado.

Estos investigadores descubrieron durante su estudio, que las empresas normalmente seleccionan dos conjuntos de medidas para su perspectiva del cliente. El primer conjunto viene a ser las medidas genéricas –indicadores centrales- para cualquier organización, tales como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención del cliente. Aunque estos indicadores son considerados genéricos, es

importante que la organización para aprovecharlos al máximo, los adapte a los grupos de clientes seleccionados y de los cuales espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

En la Figura 6 se muestra el grupo de indicadores centrales agrupados en una cadena causal de relaciones.

El segundo grupo lo constituyen los inductores de la actuación –diferenciadores- de los resultados del cliente, responden a la pregunta ¿Qué atributos tiene la empresa que entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado? Las medidas de los inductores de actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

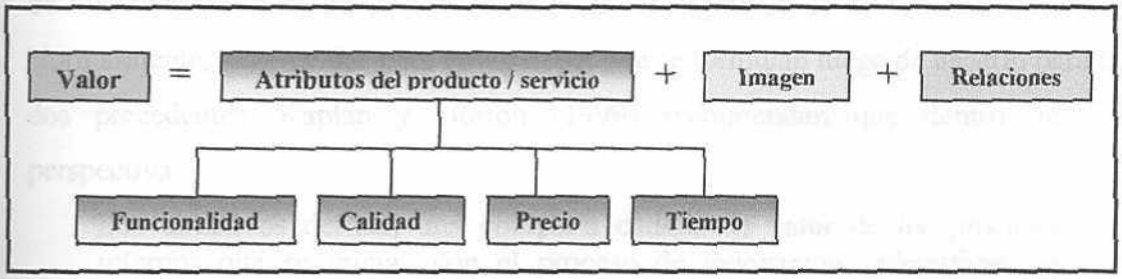
Los autores en referencia afirman que:

> Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos del mercado, hemos observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor... Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías: (a) los atributos de productos y/o servicios, (b) la relación con los clientes, y (c) imagen y prestigio. (ob. cit., p. 86)

| | | |
|---|---|---|
| **Cuota de Mercado** | Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio | ▪ N° o Porcentaje de operaciones por cliente en determinado tiempo<br>▪ N° clientes actuales vs clientes potenciales por segmentos |
| **Incremento de Clientes** | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios | ▪ N° de nuevos clientes<br>▪ Volumen de ventas a nuevos clientes Costos de los gastos de captación por cada visita<br>▪ Respuestas de los clientes al plan de captación |
| **Retención de Clientes** | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la cual la empresa retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes | ▪ N° de clientes existentes (retenidos) periodo a periodo<br>▪ Porcentaje de crecimiento de ventas con clientes existentes |
| **Satisfacción del Cliente** | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido | ▪ Porcentaje de respuestas positivas a encuestas de clientes: por correo, telefónicas, personales |
| **Rentabilidad del Cliente** | Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente | ▪ Margen de rentabilidad del cliente (%)<br>▪ Volumen de ventas del cliente por periodo x 100 / Costos invertidos en el cliente por periodo |

*Figura 6:* **La perspectiva del cliente. Indicadores centrales**. Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 81) por R. Kaplan y D. Norton, 1999. Los datos de la tercera columna fueron tomados de la misma obra ( pp. 81-86).

A continuación se presenta el Modelo Genérico para la Propuesta de Valor Añadido al Cliente, planteado por Kaplan y Norton (1999, p. 87):




***Atributos del producto / servicio***. Se pueden definir los siguientes indicadores:

| | |
|---|---|
| Calidad | ▪ Número de reclamos de clientes<br>▪ Número de devoluciones de productos defectuosos<br>▪ Costo de reparaciones en servicios de garantía<br>▪ Costos y tiempo en procesos de retrabajo |
| Precio | ▪ Precios promedios vs precios competencia |
| Tiempo | ▪ Tiempo de respuesta |

***Imagen y prestigio.*** Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a una empresa, le permite a ésta definirse a sí misma de forma proactiva para sus clientes y generar su lealtad más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

***Relación con los clientes.*** Esta dimensión incluye la entrega del producto / servicio, considerando la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente con respecto a la experiencia de compra a esa empresa, también abarca los compromisos a largo plazo con el cliente. Una vez operacionalizada la relación deseada, algunas organizaciones han identificado variables tales como: asesoría personal, acceso conveniente (canales electrónicos), conexiones electrónicas (cliente-proveedor), sentimiento de urgencia o necesidad de respuesta (rápida y oportuna).

*Perspectiva del proceso interno*

En la perspectiva del proceso interno la empresa identifica los procesos que son de mayor criticidad para la consecución de los objetivos de accionistas y clientes. Normalmente, las medidas para esta perspectiva se formulan luego de hacerlo para las dos precedentes. Kaplan y Norton (1999) recomiendan que dentro de esta perspectiva:

> Los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes. (pp. 105-106)

Cada negocio tiene sus características propias y un conjunto único de procesos que le permiten crear valor para sus clientes y alcanzar los resultados financieros esperados. Sin embargo, Kaplan y Norton (1999) definieron una cadena de valor genérica, que puede servir de plantilla para que las empresas preparen su perspectiva del proceso interno, tal como se muestra en la Figura 7 y en el Cuadro 2.

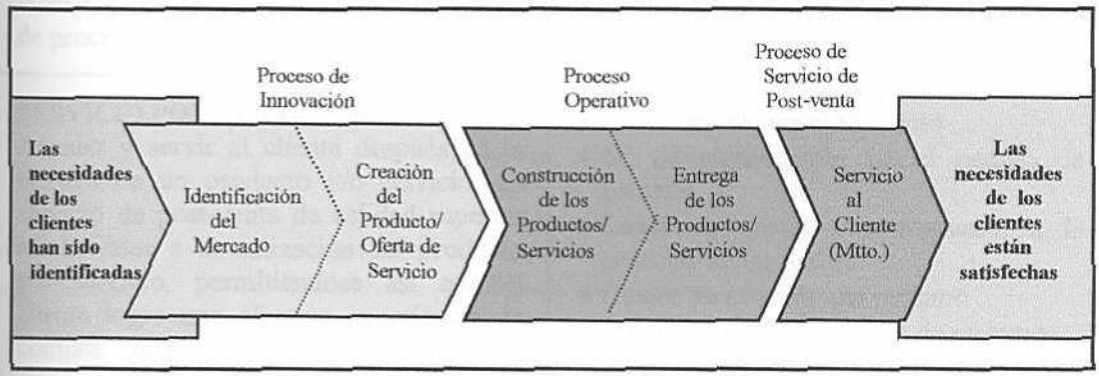



*Figura 7:* **La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.** Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 110) por. R. Kaplan y D. Norton, 1999.

**Cuadro 2**

**Indicadores Típicos para cada Proceso de la Cadena de Valor**

| PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR | INDICADORES |
|---|---|
| **PROCESO DE INNOVACIÓN**: La empresa mediante investigaciones de mercado identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y potenciales de los clientes existentes, para luego diseñar y desarrollar los productos y/o servicios que le permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer sus necesidades | • Porcentaje de ventas de los nuevos productos y/o servicios<br>• Tiempo necesario para el desarrollo de productos y /o servicios<br>• N° productos y/o servicios introducidos en relación con los de la competencia<br>• N° productos y/o servicios introducidos al mercado vs lo planificado<br>• Volumen de ventas vs costos de desarrollo<br>• N° modificaciones permitidas al diseño original vs modificaciones reales |
| **PROCESO PRODUCTIVO:** Se producen y se entregan a los clientes los productos y/o servicios existentes que satisfacen sus necesidades. Normalmente, éste ha sido el centro de supervisión y control de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, el alcanzar la excelencia en operaciones y la reducción de costos es un componente pero quizás no el más importante para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, pueden estar involucrados el resto de procesos de la cadena de valor | • Lapso de tiempo (N° días, hrs, semanas, etc.) entre solicitud y entrega al cliente<br>• Eficacia del ciclo de fabricación: tiempo del proceso / tiempo de producción efectivo<br>• N° productos defectuosos detectados en el proceso<br>• Relación productos con defectos vs total de productos fabricados<br>• Volumen y costos de desperdicios<br>• Costos del retrabajo<br>• N° de devoluciones de productos defectuosos |
| **SERVICIO POST-VENTA:** Atender y servir al cliente después de la entrega de un producto y/o servicio, un servicio de post-venta de calidad superior añade valor a la utilización del producto y/o servicio, permitiéndose así que el cliente logre una efectiva experiencia de compra que garantice su lealtad y retención | • N° de devoluciones recibidas<br>• N° de reparaciones en el tiempo de garantía<br>• Lapso de tiempo de respuesta a la atención de las quejas<br>• Costos de atención del reclamo<br>• Productividad del servicio de reclamos |

*Nota:* Información tomada de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* por R. Kaplan y D. Norton (pp. 110-138), 1999.

El cuadro anterior proyecta la relevancia de los indicadores para cada uno de los procesos que integran la cadena de valor, lo cual permite interpretar los parámetros de medición de los mismos, con la intención de efectuar un monitoreo del proceso en las etapas de ejecución para corregir desviaciones o fallas en tiempo oportuno.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores que incentiven el aprendizaje y crecimiento de la organización, los cuales proporcionarán la base estructural para que ella alcance resultados excelentes en las perspectivas financiera, del cliente y del proceso interno. Kaplan y Norton (1999) reiteran con el Balanced Scorecard:

> La importancia de invertir para el futuro y no sólo en áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos... también deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento a largo plazo. (pp. 139-140)

Igualmente, establecen que en su experiencia han determinado que existen tres categorías principales de variables para esta perspectiva: (a) las capacidades de los empleados, (b) las capacidades de los sistemas de información y (c) la motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

***Las capacidades de los empleados.*** Para que una organización pueda mantenerse en el tiempo tiene que estar en un proceso continuo de mejoramiento y precisamente allí, los empleados juegan un papel cada día más importante ya que de ellos deben surgir las ideas para mejorar los procesos internos y la actuación de cara a los clientes.

Este cambio de concepto donde el empleado debe contar con una mayor proactividad, exige que sean preparados para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Los autores señalan que en esta categoría:

> La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados [ver Figura 8]. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son: (a) la satisfacción del empleado, (b) la retención del empleado, y (c) la productividad del empleado. (ob. cit., p. 142)

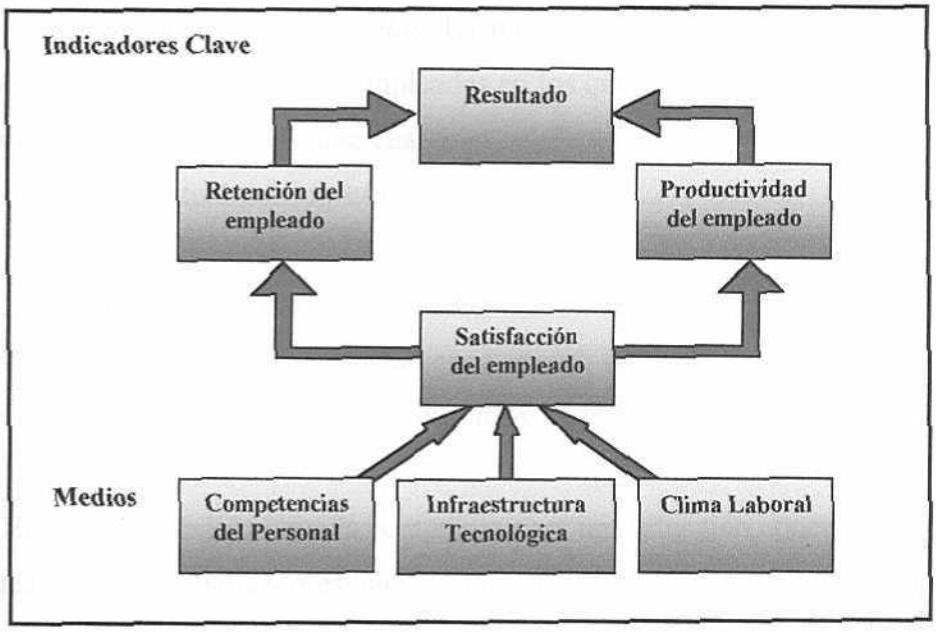



***Figura 8*: La estructura de los Indicadores de aprendizaje y crecimiento.** Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 142) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

Dentro de este núcleo, el objetivo de satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas.

***La satisfacción del empleado.*** La medición de este aspecto reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de gran importancia para la mayoría de las organizaciones, ya que un empleado

satisfecho es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Generalmente, para esta medición se utilizan encuestas que incluyen datos acerca de: Participación en las decisiones, grado de reconocimiento por haber hecho bien el trabajo, acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo, si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa, si se sienten apoyados por los directivos, si están satisfechos, en general, con la empresa.

***La retención de los empleados.*** La medición de este elemento representa un objetivo de mantener a aquellos empleados en los que la organización está realizando inversiones a largo plazo, ya que cualquier salida no deseada implicaría una pérdida en el capital intelectual del negocio.

***La productividad de los empleados***. Es un indicador del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Existe la posibilidad que las empresas para una situación concreta, seleccionen por una parte los indicadores clave vinculados con la satisfacción, retención y productividad de los empleados, y por la otra los inductores específicos para tal situación, los cuales tienden a ser originados del perfeccionamiento de la plantilla (competencias del personal), las capacidades de los sistemas de información (infraestructura tecnológica), así como también la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (clima laboral). El Cuadro 3 muestra los inductores de aprendizaje y crecimiento para las situaciones concretas.

**Cuadro 3**

**Los Inductores de Aprendizaje y Crecimiento para Situaciones Concretas**

| Competencias del personal | Infraestructura Tecnológica | Clima Laboral |
|---|---|---|
| • Capacitación estratégica<br>• Niveles de entrenamiento<br>• Equilibrio de la capacitación | • Tecnología estratégica<br>• Bases de datos estratégicos<br>• Adquisición de experiencias<br>• Software propio<br>• Patentes | • Ciclo de decisión clave<br>• Enfoque estratégico<br>• Otorgar poder al personal<br>• Coherencia de objetivos personales con los de la organización<br>• Moral<br>• Capacidad para el trabajo en equipo |

*Nota:* Tomado de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (p. 146) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

***El perfeccionamiento de la plantilla.*** Es la adecuación de los conocimientos y conducta de los empleados a los objetivos esperados por la empresa. Para ello, la organización establece para cada una de las áreas que la integran, las responsabilidades en el logro de los objetivos trazados y de allí determinan el universo de puestos de trabajo estratégicos por lograr y se fijan sobre ellos los objetivos de recualificación.

***Las capacidades de los sistemas de información.*** En cuanto a este aspecto se tiene que para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea requerirán una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente de la empresa. Por su parte, los del área de operaciones deberán contar con un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que terminan de prestar.

***Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.*** Los empleados especializados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de ella o si no se les concede libertad para tomar decisiones. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de los empleados.

Las empresas, en términos generales, han desarrollado excelentes puntos de partida para los indicadores de sus objetivos de las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos del Balanced Scorecard, sin embargo han dedicado pocos esfuerzos en el desarrollo de medidas concretas sobre la capacitación de los empleados, la disponibilidad de la información estratégica y la alineación de la organización como de sus inductores, lo cual es una señal de que no están vinculando sus objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento con su estrategia y objetivos a largo plazo.

En el Cuadro 4 se presentan ejemplos de indicadores para esta perspectiva agrupados de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos de los empleados y a los inductores de actuación, referidos en los párrafos anteriores.

**Cuadro 4**

**Ejemplos de Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

| Objetivo Estratégico | Indicador |
|---|---|
| Satisfacción del empleado | Encuesta, que puede contener los siguientes aspectos:<br>• Participación en las decisiones<br>• Reconocimiento por trabajos hechos<br>• Acceso a información suficiente para el trabajo<br>• Creatividad e iniciativa en el trabajo<br>• El ambiente laboral en general<br>• Apoyo de la alta gerencia<br>• Satisfacción general con la empresa |
| Retención de empleados | • Rotación del personal clave |
| Productividad del empleado | • Ingresos por empleado<br>• N° de productos elaborados por empleados<br>• Valor añadido por empleado |
| Perfeccionamiento de la plantilla | • Porcentaje de la plantilla de puestos que deben ser recualificados<br>• Tiempo necesario para llevar a los empleados a los niveles de competencia deseados<br>• Costos de formación de empleados |
| Capacidades de los sistemas de información | • Disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas<br>• Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes |
| Motivación, delegación de poder y alineación de objetivos | • N° sugerencias por empleado<br>• Porcentaje de sugerencias aplicadas<br>• Porcentaje de reducción de defectos esperados (según sugerencias de empleados)<br>• Porcentaje de reducción de tiempos (según sugerencias)<br>• Encuesta interna sobre el trabajo en equipo<br>• Porcentaje de planes de negocio desarrollados en equipo<br>• Porcentaje de equipos con incentivos compartidos |

*Nota:* Información tomada de *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (pp. 146-156) por R. Kaplan y D. Norton, 1999.

*La vinculación de los indicadores del Balanced Scorecard con su estrategia*

Las empresas que logran transmitir su estrategia a través de un sistema de medición tienen grandes posibilidades de ejecutarla porque pueden comunicar a sus empleados y directivos sus objetivos y metas. Estos a su vez se sentirán motivados a llevar a la práctica con éxito dicha estrategia, al lograr abocarse a los inductores críticos y poder alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, un BSC con éxito es aquel que comunica la estrategia de la empresa mediante un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, en consecuencia Kaplan y Norton (2001) reiteran que "todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard], financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y la estrategia de la organización" (p. 9).

Los autores en referencia señalan el por qué es tan importante construir un BSC que comunique la estrategia de la empresa:

> El cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
> El Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. (1999, pp. 161-162)

Para construir un BSC que traslade la estrategia a los indicadores es necesario considerar tres principios: Las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

***Las relaciones causa-efecto.*** La estrategia de la organización es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, las mismas pueden ser declaraciones condicionantes (si / entonces), por ejemplo: ***Si*** se aumenta la formación de los empleados que están de cara al cliente en cuanto a la rapidez en la atención y

resolución de su requerimiento, ***entonces*** se tendrá un cliente más satisfecho. ***Si*** se tiene un cliente más satisfecho ***entonces*** requerirá en mayor número de veces los servicios de la empresa. ***Si*** se aumenta la venta de servicios ***entonces*** aumentará el márgen de ganancias de la empresa.

Kaplan y Norton (2001) señalan que el BSC

> Es un marco descriptivo, no preceptivo... su proceso de creación se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Dado que la organización nunca ha estado en esta posición futura, el camino que piensa seguir incluye una serie de hipótesis vinculadas...La clave para aplicar la estrategia es hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requisitos del tiempo real. (p. 86)

Un BSC efectivamente diseñado debe contener un sistema de indicadores que relate la estrategia de la organización, mediante un conjunto de objetivos e indicadores en las diversas perspectivas que señalen de manera explícita las relaciones (hipótesis) que existen entre cada uno de ellos, es decir, que permita ver la secuencia de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto que vinculan los indicadores y los inductores de actuación con sus correspondientes resultados.

Tal como lo señalan los autores "cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización" (1999, p. 163).

La importancia de que estas relaciones sean definidas de manera explícita, es porque así la organización puede hacerle seguimiento al logro de su estrategia mediante la validación de los objetivos, indicadores e inductores de actuación con los resultados alcanzados.

***Los resultados y los inductores de actuación.*** El Balanced Scorecard combina acertadamente en su estructura dos grupos de indicadores: (a) indicadores genéricos, y (b) inductores de actuación.

1. Los indicadores genéricos -indicadores de resultados- se relacionan con los resultados clave, los cuales son comunes a muchas estrategias, entre ellos se tiene: rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y capacidades de los empleados.

2. Los inductores de actuación - indicadores de previsión o indicadores guía- son los específicos para cada empresa en particular y se definen con base a las características propias de la estrategia, por ejemplo, los inductores financieros de rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la empresa elige competir, los procesos internos particulares, los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Los indicadores genéricos comunican la forma cómo se lograrán los resultados, tienden a ser indicadores de efecto y señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos han conducido a los resultados deseados, mientras que los inductores de actuación son indicadores causa, proporcionan una señal temprana de si la estrategia se está implementando con éxito y señalan a todos los participantes de la empresa lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Kaplan y Norton (1999) precisan que "un buen Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores de efecto) y de inductores de actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio" (p. 164).

Derivado de lo expuesto el BSC representa un sistema de control de gestión de alto nivel de complejidad, pero con amplias posibilidades de efectividad en la práctica concreta tomando en cuenta que tanto los indicadores de efecto como los inductores de actuación, representan parámetros de referencia que implican una fusión no solamente con la operatividad de la gestión sino con la estrategia que la orienta.

***La vinculación con las finanzas.*** Las mejoras asumidas en las empresas para optimizar su rendimiento operativo, tales como gestión de la Calidad Total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la Reingeniería y la delegación de poder a los

empleados, no deben ser consideradas como el objetivo final de la organización, más bien es necesario vincularlas con resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.

Los autores en referencia ponen énfasis en que "en última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral [Balanced Scorecard] deben estar vinculados con los objetivos financieros" (1999, p. 64).

La referencia anterior permite comprender que los objetivos financieros definen el rumbo de las acciones estratégicas, puesto que de ellos va a depender el resto de las perspectivas del BSC, tomando en cuenta que se recurre a estos objetivos como una vía de orientación encaminada hacia la estrategia permitiendo con ello abrirle un espacio al éxito operativo de la misma.

### *Creación de la organización basada en la estrategia*

Las empresas al construir un Balanced Scorecard, como se ha referido anteriormente, cuentan con un nuevo sistema de gestión de la estrategia, con una nueva herramienta que les ayuda en la economía actual, donde las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de los activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que proporcionan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos de alta calidad, tecnología de la información, así como también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados y donde cada vez más estos activos constituyen la fuente de ventajas competitivas. Estas empresas al hacer uso del BSC con este propósito vienen a constituirse en organizaciones basadas en la estrategia.

Kaplan y Norton (2001) descubrieron en sus trabajos de asesoría profesional para la creación del BSC, aspectos comunes mencionados por los directivos de las organizaciones que lo habían aplicado con éxito, alcanzando resultados excelentes con los mismos recursos físicos y humanos que en oportunidades anteriores las habían llevado al fracaso, estos aspectos son: Alineación y enfoque. El BSC les

permitió a estas empresas "enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de la información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de su organización" (p. 15). Tal como se observa en la figura siguiente.

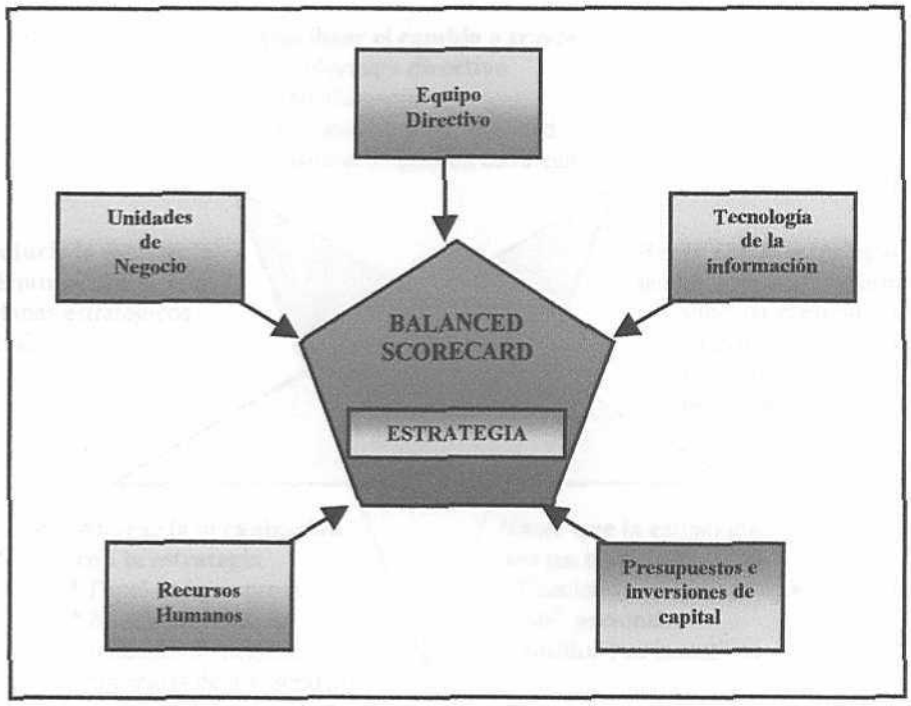



***Figura 9*: Alineación y concentración de recursos.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* (p. 15) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

De igual forma, observaron que estas organizaciones presentan cinco características comunes, a las que denominaron principios de una organización basada en la estrategia:

Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos

Principio 2: Alinear la organización con la estrategia

Principio 3: Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos

Principio 4: Hacer que la estrategia sea un proceso continuo

Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo. (Kaplan y Norton, 2001, pp. 15-16)

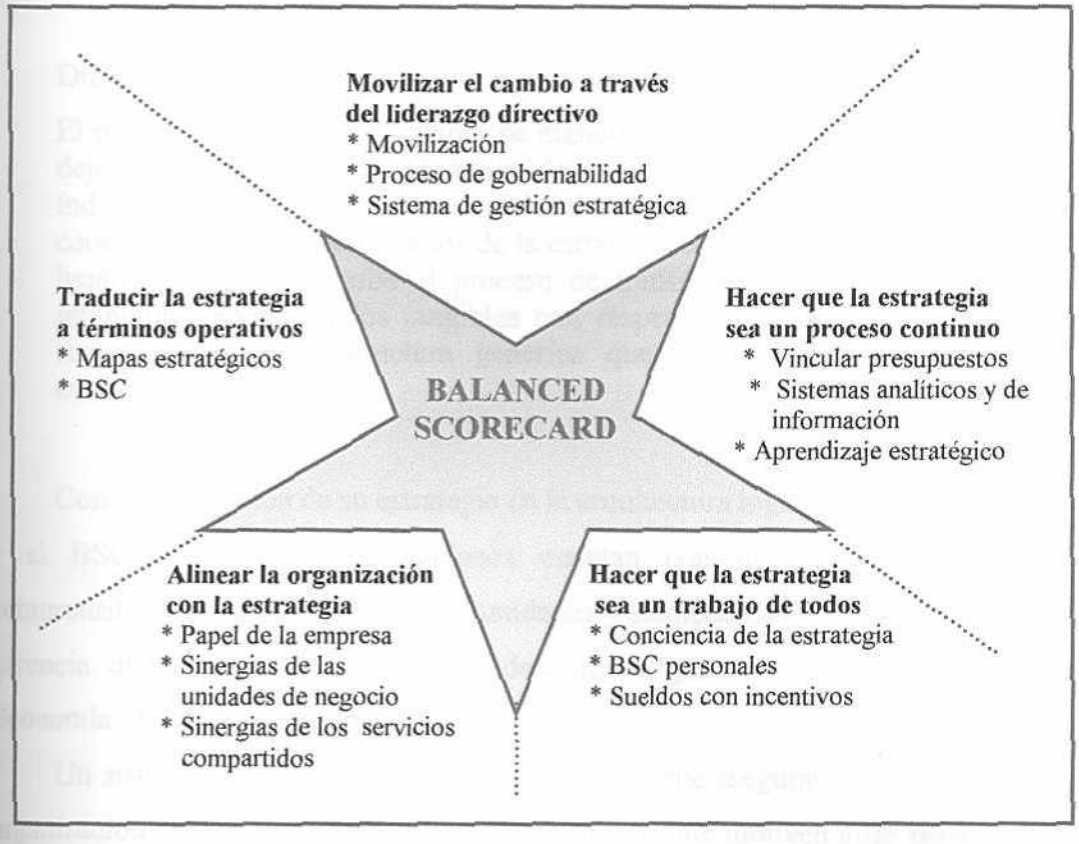



***Figura 10*: Los principios de una organización basada en la estrategia.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 16) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

***Principio 1: Traducir la estrategia a términos operativos.*** El BSC proporcionó a las organizaciones basadas en la estrategia la fórmula para combinar los recursos –capital y activos tangibles- y las capacidades internas –capital humano o activos intangibles- para diseñar propuestas de gran valor para los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Kaplan y Norton en sus trabajos de diseño de programas de esta herramienta con equipos gerenciales de diversas empresas, comenzaban su labor con la pregunta "Cuál es la estrategia", a partir de esta base desarrollaban un marco general para describirla y aplicarla, el que denominaron "mapa estratégico".

Dichos autores señalan que:

> El mapa estratégico de un cuadro de mando integral [Balanced Scorecard] deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles... describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas... es una estructura genérica que sirve para describir una estrategia. (2001, p. 79)

Con la traducción de su estrategia en la arquitectura lógica del mapa estratégico y el BSC, ahora las organizaciones cuentan con una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados. De igual manera, la alta gerencia dispone de un marco para describir y gestionar su estrategia en una Economía del Conocimiento.

Un sistema de gestión de estrategia efectivo debe asegurar que la misión de la organización se traduzca efectivamente en términos que motiven a las personas para que sus acciones estén en línea con dicha misión y la apoyen.

En este mismo sentido, la estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que motoriza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales. Por lo tanto, se debe contar tanto con una arquitectura coherente para describirla como con una forma igualmente coherente para ubicarla con respecto a otros procesos de gestión.

En la figura siguiente se muestra el posicionamiento de la estrategia dentro del contexto de la organización.

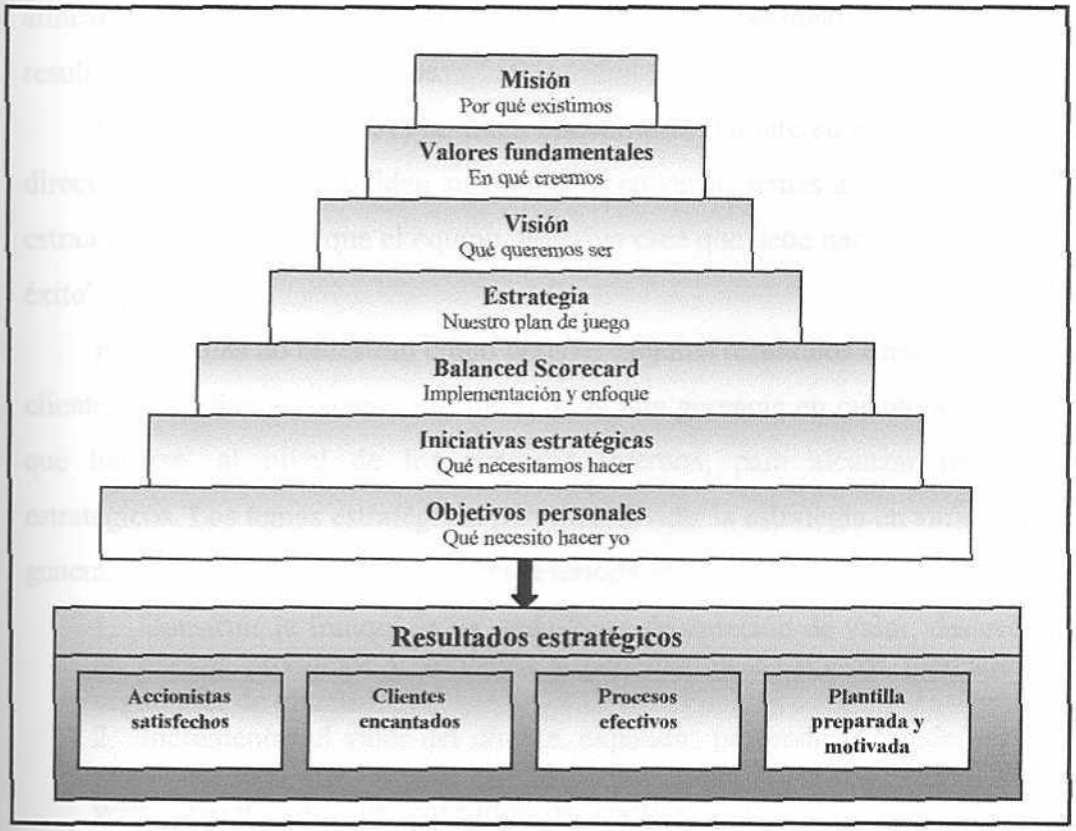



*Figura 11:* **Traducir una misión a resultados buscados.** Tomado de *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia* (p. 83) por R. Kaplan y D. Norton, 2001.

La figura expuesta contempla diagramas donde la misión proporciona el punto de partida que define la razón de existencia de la empresa, le siguen los valores fundamentales que al igual que la misión tienden a permanecer estables en el tiempo. Aparece entonces, la visión que dibuja una imagen del futuro la cual aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Asimismo ella convierte la estabilidad de la misión y los valores fundamentales en el dinamismo de la estrategia, ésta se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones de la actualidad. Por tanto, la estrategia como el paso siguiente en este proceso continuo crea la lógica para alcanzar la visión. Prosigue el BSC el cual mediante su implementación y enfoque logra