

**Navajas, Carlos Adolfo**

*Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones. Hacia la profesionalización y el valor agregado*

**Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria  
Facultad de Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Navajas, C. A. 2011. Implementación del tablero de control en un emprendimiento forestal pyme en la provincia de Misiones : hacia la profesionalización y el valor agregado [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/implementacion-tablero-control-emprendimiento-forestal.pdf> [Fecha de consulta:.....]

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



**UCA**

Facultad de Ciencias Agrarias

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**

**Facultad de Ciencias Agrarias**

**Ingeniería en Producción Agropecuaria**

**Implementación del Tablero de Control en un  
emprendimiento forestal pyme en la Provincia de Misiones.  
Hacia la profesionalización y el valor agregado.**

**Trabajo final de graduación para optar por el título de:  
Ingeniero en Producción Agropecuaria**

Autor: Navajas, Carlos Adolfo

Profesor Tutor: Piñeyro, Víctor

Fecha: 30/10/11

## **Resumen**

Se analiza la factibilidad de instrumentar un Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) en una empresa forestal Pyme en la Provincia de Misiones.

Un Tablero de Control de Gestión está constituido por un conjunto de indicadores financieros y/o operativos y/o de gestión, agrupados en un informe o reporte a los fines de contar con información clave en forma sencilla y resumida para el apoyo de la toma de decisiones cotidianas.

Motiva su realización el hecho de que en gran parte de las empresas Pymes de la República Argentina y en particular dentro de las firmas Pymes misioneras forestales, no se han tomado decisiones acertadas en tiempos pasados. Ello obedece en gran parte a la falta de profesionalización en su gestión pero más aún en cuanto a no contar con herramientas de gestión que ayuden dicho proceso.

El proceso de incorporación de herramientas de administración en la empresa agropecuaria permite contar con información confiable para la toma de decisiones en distintas escalas, ya sea en la fase operativa diaria como en instancias de Alta Gerencia donde se decide la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias de la Empresa.

Pero especialmente, sostenemos que, el efecto más importante de contar con procesos de medición administrativa es el impacto que la incorporación de dichos procesos genera dentro de la empresa al incluir un ejercicio metódico de auto revisión de la gestión que nos permita cuestionar y mejorar la forma en que se desempeña la empresa, reconociendo lo que la empresa realiza en forma eficiente y abordando la problemática de aquellos procesos que la empresa no está realizando en forma óptima.

De este modo proponemos que contar con un proceso de construcción de un Tablero de Control confiable para la gerencia de la empresa facilitará tomar mejores y más oportunas decisiones, permitiendo a la firma alcanzar una mejor eficiencia en su administración e incrementar la obtención de mejores resultados y valor agregado.

## ÍNDICE

Desarrollo de Objetivos del Trabajo.....	6
Metodología.....	7
Capítulo I: Análisis de la competitividad actual: Comprendiendo el contexto organizacional del nuevo siglo. ....	8
Introducción.....	9
Acerca de los cambios que se sucedieron.....	9
La situación de los países emergentes en particular .....	11
La problemática en cuanto a la volatilidad de los ciclos económicos. ....	11
Necesidad de una planificación y estrategia para la empresa Pyme.....	12
Consideración en torno a las consecuencias que hacen a la adopción de una estrategia corporativa.....	14
Diseñando el futuro de la organización .....	14
Uso de herramientas de gestión en el nuevo escenario corporativo .....	16
Capítulo II: Acerca de los aspectos que la Pyme familiar argentina debe superar. ....	18
Introducción.....	19
La firma Pyme vista a modo de un sistema .....	19
Aclarando ciertos puntos poco claros presentes en la Pyme familiar.....	20
Equipos de trabajo en las pyme .....	20
Algunas cuestiones sobre la planificación en la organización Pyme. ....	21
Lo relativo al liderazgo en la Pyme .....	23
¿Trabajar o no con la familia en la Pyme? .....	25
Diferentes relaciones en la empresa pyme familiar .....	25
Pymes familiares: Ventajas y Desventajas .....	27
Capítulo III: Implementando el TCI en la Pyme Argentina. ....	30
La gestión en la empresa moderna .....	31
Impacto del contexto en la Pyme.....	32
Nuevo rumbo en la gestión corporativa de Pymes .....	34
Introducción al tablero de comando integral para una pyme argentina.....	34
La fase de finanzas de la empresa.....	35

La etapa correspondiente al crecimiento de la organización. ....	36
Acerca de la etapa de procesos internos que se suceden en la organización. ....	38
La fase del consumidor.....	39
El importante vínculo entre el TCI y la cadena de valor de Porter.....	39
Relevancia del aprendizaje de la empresa y su posterior crecimiento.....	41
La fase de vinculación de la compañía con su cliente. ....	43
Hacia la configuración de un TCIG para la firma Pyme misiones forestal: Aspectos a considerar. ....	43
Capítulo IV: Caso práctico de la Pyme forestal misionera. Cómo el tablero de comando ayudo a mejorar la eficiencia a la empresa y dio sustento de largo plazo a la misma. ....	46
Caso de estudio: Establecimiento Santa Cecilia. ....	46
Conociendo el sector forestal argentino. ....	47
Breve historia de la empresa: Establecimiento Santa Cecilia.....	521
Los cambios que se sucedieron en la empresa tras la crisis del año 2001.....	53
Diagnóstico acerca de lo que sucedía en la empresa. ....	54
Los cambios que se sucedieron con la nueva gestión.....	55
Los cambios luego del año 2002 .....	57
El nuevo management de la empresa .....	57
Visión de Establecimiento Santa Cecilia. ....	59
Misión de Establecimiento Santa Cecilia. ....	59
Factores claves de éxito de Establecimiento Santa Cecilia. ....	59
El tablero de comando de Establecimiento Santa Cecilia .....	62
Indicadores Mensuales. ....	62
Resultados logrados en Establecimiento Santa Cecilia. ....	63
Conclusión .....	65
Bibliografía.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexo al Trabajo. ....	72
Indicadores complementarios del tablero de Comando de Establecimiento Santa Cecilia. ....	72

## INTRODUCCIÓN

## **Planteo de la Problemática**

La forma de llevar adelante la gestión empresarial está siendo desafiada cada vez con mayor frecuencia. Sucede que dentro del actual mundo competitivo y el proceso global, las empresas se ven obligadas a mejorar sus niveles de eficiencia de manera permanente.

Por otro lado, la ampliación de los mercados, hace que las empresas no sólo deban competir con otras firmas del mismo país, sino también con compañías de otros países.

Es por ello que dentro del marco descripto, la empresa familiar de la Argentina, se enfrenta a un gran desafío para superarse y poder dar sustento a la continuidad de la misma en el largo plazo. A tal fin, “deberá implementar herramientas de gestión” acordes a las necesidades que el nuevo escenario y marco empresario requiere.<sup>1</sup>

Profundizando esta cuestión, la Pyme familiar se enfrenta a problemáticas particulares que por lo general las grandes empresas no deben soportar. En ese sentido podemos mencionar las siguientes situaciones particulares de la Pymes:<sup>2</sup>

- ✓ Los problemas que se suscitan en torno a la sucesión familiar y la sucesión en el gerenciamiento de la empresa.
- ✓ Falta de planificación de las actividades de la organización, algo muy evidente en el caso de firmas Pyme familiares forestales de Misiones.
- ✓ Falta de profesionales dentro del management empresario.
- ✓ Bajo nivel de utilización de herramientas de gestión que apoyen la las decisiones de corto y largo plazo.

Estas limitaciones repercuten impactando en una baja capacidad de adaptación de la empresa familiar ante los permanentes cambios de su entorno.

Fundamentado en esta situación a lo largo del presente trabajo final de carrera, se propondrá la adopción de una metodología de control de gestión como el Tablero de control Integral de Gestión (TCIG) para una empresa Pyme familiar que opera dentro del sector forestal argentino en la provincia de Misiones, con el fin de dotar a la misma de instrumentos que faciliten la toma de decisiones, mejorando los niveles de competitividad, eficiencia y eficacia que la misma necesita para lograr un desarrollo sustentable en el largo plazo.

---

<sup>1</sup> Leach Peter, 1999, La empresa familiar, Editorial Granica, página 52 a54, Buenos Aires, Argentina.

<sup>2</sup> Ward John, 2006, El éxito en los negocios de familia, Editorial Norma, página 26, Buenos Aires, Argentina.

## **Desarrollo de Objetivos del Trabajo**

### **Objetivos Generales**

El objetivo central del presente trabajo es analizar los problemas a los que se enfrenta la empresa Pyme familiar de la República Argentina, en particular aquella que opera dentro del sector de procesamiento y comercialización de madera.

### **Objetivos Particulares**

Los objetivos en particular que se pretenden lograr con la realización del presente trabajo son:

- Analizar los típicos problemas que afectan a la empresa Pyme familiar en la República Argentina.
- Proponer la adopción de herramientas de gestión que ayuden a este tipo de organizaciones a mejorar su gestión empresarial.
- Sugerir y profundizar, acerca de cómo el instrumento del Tablero de Control de Gestión Integral (TCIG), puede transformarse en una herramienta que la Pyme familiar argentina puede implementar, aspecto que mejorará notablemente su desempeño.
- Analizar en particular en caso de la empresa Pyme familiar dedicada al procesamiento y comercialización de madera.
- Configurar indicadores que conforman el TCIG del Emprendimiento Santa Cecilia.

## **Metodología**

En cuanto a la metodología a seguir, la misma será la siguiente:

Primeramente se procederá al uso de la metodología descriptiva en cuanto a compartir los problemas a los que la empresa moderna se enfrente en la actual situación de alta competencia en el mundo entero, consecuencia del gran proceso de globalización.

Luego se analizarán los típicos problemas que afectan a la empresa familiar de nuestro país; ya sea ello en cuanto a los problemas de liderazgo, organización, armado de estrategias de largo plazo y aspectos similares.

Se analizará lo sucedido con el sector forestal en los últimos tiempos para poder contar con el entorno bajo el cual se desempeñó la organización y ver en perspectiva los resultados alcanzados con la implementación del tablero de comando integral.

Con el fin de dar mayor valor agregado al trabajo, se analizará el caso de Establecimiento Santa Cecilia haciendo un trabajo de campo sobre dicha organización que ha sabido implementar un Tablero de Control de manera exitosa. Se resumen a continuación los siguientes indicadores claves para apoyar y mejorar el proceso de decisiones en la empresa.

Los indicadores que se tendrán en cuenta son:

Indicadores Mensuales.

- ✓ Volumen de ventas (M3 \$ y U\$\$)
- ✓ Forma de Cobro
- ✓ Costos
- ✓ Publicidad por venta

Indicadores Semestrales

- ✓ Ventas en comparación con igual semestre del año anterior y el semestre anterior
- ✓ ROE
- ✓ ROA
- ✓ ROIC
- ✓ Ventas por empleado
- ✓ EBIT

**Capítulo I: Análisis de la competitividad  
actual: Comprendiendo el contexto  
organizacional del nuevo siglo.**

## **Introducción**

El mundo corporativo se modificó enormemente en las últimas décadas. Es por ello que es preciso comprender, previo al desarrollo del tema central del presente trabajo (implementación de un modelo de Tablero de Control en una Pyme forestal misionera), como es que se fue desarrollando dicho proceso.

Esto se debe a que para que una herramienta sea efectiva, se precisa de conocer el entorno y que dicho instrumento responda a las necesidades corporativas y desafíos de dicha circunstancia.

## **Acerca de los cambios que se sucedieron**

El ámbito dentro del que se desarrollaba la actividad corporativa no es la misma desde hace tiempo y la velocidad con que se producen los cambios se va acelerando y modificando cada vez más rápido, lo que naturalmente ha tenido impacto en gran parte de la actividad comercial y emprendimientos del mundo entero.

Si bien existe actividad económica casi desde el mismo origen del ser humano, se habla de economía desde el momento de la revolución industrial en donde se avanzó en gran forma en dicha materia y en el desarrollo de la actividad empresarial.

Por esos tiempos, la prioridad se focalizaba en alcanzar un mayor grado de productividad; es que se despertó por esas épocas, una muy fuerte demanda gracias a que la tecnología de vapor y muchas otras permitieron pasar de una producción artesanal a una producción a escala que disminuyó de gran manera los costos, incrementó la demanda de personal y facilitó el acceso a muchos bienes y servicios.

Es interesante en este punto ver las similitudes con el mundo moderno. El “milagro chino”, tiene muchas analogías con lo ocurrido con el cambio que se dio en la era de la revolución industrial, comenzando por el paso masivo de personas que vivían y se dedicaban a la actividad del campo y se pasan a la vida de “ciudad” en búsqueda de una mejor vida y futuro para las próximas generaciones.<sup>3</sup>

Es así que se fueron desarrollando grandes ciudades con el pasar del tiempo, las que lograban en principio mejorar la calidad de vida de las personas en reemplazo de una situación previa de subsistencia.

En paralelo, se “despertó” el proceso de globalización. Si bien el mismo ya existía previamente y la economía global que implicaba el intercambio de mercaderías entre diferentes regiones del mundo se iba ampliando, gracias a los avances tecnológicos se disminuyeron significativamente los gastos de transporte que junto a la baja de costos de producción permitían llegar a establecer

---

<sup>3</sup> Oppenheimer, A., Cuentos Chinos, Buenos Aires, Editorial De Bolsillo, 2007, página 18 a 26.

intercambios comerciales entre países, casi imposible de pensarlos en épocas pasadas.

Hoy en día el proceso de globalización se expandió de gran manera favoreciendo un claro incremento del nivel de actividad comercial mundial. Fuera de la duda de si creó o no riqueza y ayudó o no a disminuir la pobreza en el mundo entero o los países que participan, la globalización es un aspecto que modificó claramente el entorno dentro del que la empresa y las personas realizan su actividad cotidiana.

Como lo sugieren especialistas en gestión corporativa, la empresa que no logre adaptarse al entorno local e internacional que afecta su actividad, no podrá subsistir en los próximos años; esto más aún tratándose del caso de pymes.<sup>4</sup>

Al mismo tiempo, se destaca que la situación actual mundial se encuentra atravesando circunstancias muy difíciles. De hecho, ciertos especialistas en finanzas y economía como ser Alan Greenspan (2007) expresan que “la tremenda preocupación por aspectos políticos, sociales y económicos que antes parecían transitorios pero que parecieran estar afectando en el largo plazo la forma de vida que se tenía hasta ahora”.<sup>5</sup>

En especial, se refiere al incremento en el precio de materias primas y conflictos como la crisis económica, financiera, política que se desató en el mundo entero a partir de las hipotecas sub prime de Estados Unidos a mediados del año 2007.

Es interesante ver cuáles fueron los motivos que llevaron a esta situación descripta. Si bien no se puede “culpar” a un solo aspecto, si es interesante ver qué factores determinaron llegar al escenario detallado anteriormente y en donde sus efectos llegaron a todas las economías del mundo.

Es importante comprender que la fuerte productividad y crecimiento de países como ser China e India en los últimos años, sostuvo gran parte de la demanda por commodities de todo tipo como lo expresan especialistas.<sup>6</sup>

Ello impactó en que los precios comenzaran a subir por el sólo hecho de que la demanda crecía mucho más que la posibilidad de oferta y a esta situación se le debe agregar la especulación financiera reinante. Dicha situación continúa hoy día en base a la fortaleza de los precios en general de las materias primas.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 38 a 41, Argentina.

<sup>5</sup> Greenspan Alan, 2007, La era de las turbulencias, Ediciones B, página 216 a 221, Argentina.

<sup>6</sup> Paz Julio, 2007, China e India hacen temblar el comercio agroalimentario de las Américas, Artículo disponible en: [http://www.iica.int/Esp/prensa/Lists/Comunicados/Attachments/101/CP52-2007\\_esp.pdf](http://www.iica.int/Esp/prensa/Lists/Comunicados/Attachments/101/CP52-2007_esp.pdf)

<sup>7</sup> Leonardi, A., (2010), Perspectivas económicas 2011, Fundación Libertad, <http://www.iee.org.ar/Anali-dic-2010.pdf> Consulta: Enero 2011.

Si bien no se sabe a ciencia cierta hasta cuando esto podrá seguir siendo de esta manera (gran crecimiento chino y crecimiento de demanda y precios elevados a nivel histórico de las materias primas), se augura aún un periodo de crecimiento en base al gran crecimiento que aún siguen mostrando países emergentes como India y el pujando crecimiento de China.

Independientemente de dicha circunstancia en torno a las materias primas y su futuro, es indudable pues que la actual situación creó un clima a nivel mundial complicado en todo sentido y que la organización empresarial moderna debe considerar al momento de tomar decisiones e implantar sistemas de gestión, más en particular tratándose del caso de la Pyme argentina como se verá más adelante a lo largo del presente trabajo.

### **La situación de los países emergentes en particular**

Frente a la descripción realizada previamente, una opción viable que las empresas de países en vías de desarrollo pueden aplicar es la de ampliar más aún los mercados mundiales y los internos de manera indirecta. Es por eso que una estrategia que apunte a un mercado interno, no logrará hacer subsistir y menos desarrollar a la compañía de un país en vías de desarrollo. Esto se fundamenta en cuanto a que la presencia de mayor competencia a nivel mundial hace que se compita con empresas de todo el mundo y en condiciones muy desiguales.

Por ejemplo, el autor Oppenheimer (2007), en la obra citada anteriormente, expresa que en China, un salario no llega a los 0,50 centavos de dólar. Frente a ello no hay posibilidad de competir en otra parte del mundo.

Se debe trabajar así en la posibilidad de ampliar los mercados y alcanzar nichos muy peculiares y de alto valor agregado. Esto se hará adoptando mecanismos que faciliten a la empresa moderna una mejor toma de decisiones y sobre todo, la posibilidad de lograr una planificación de su actividad y no actuar sin la misma o estrategia.

### **La problemática en cuanto a la volatilidad de los ciclos económicos.**

Se destaca que otra cuestión que se visualiza al estudiar la evolución en los ciclos económicos, es que ellos vienen ocurriendo más frecuentemente y con una mayor volatilidad.

Con ello se quiere explicar que antes, a lo largo del siglo XX, un ciclo de auge y recesión ocurría en periodos de alrededor de 16 años. Hoy día pareciera ser que la frecuencia ocurre en menor cantidad de años.<sup>8</sup>

Por ejemplo, previo a la actual crisis de Estados Unidos y la que pareciera está afectando a la Unión Europea y Japón, ocurrió la crisis de las .com en Estados Unidos y las de Rusia, Brasil y Argentina.

---

<sup>8</sup> Faber Marc, 2008, Tomorrow's Gold: Asia's age of discovery, Ediciones CLSA, página 107 a 118, Hong Kong.

En función de lo expuesto, se puede ver entonces que el grado de competitividad relativa que una organización empresarial alcanza, se comprende dentro de un contexto económico y social mundial y no sólo de una situación local como ocurría previo al proceso de globalización.

En tal sentido, se requiere de alcanzar una gran capacidad de respuesta no sólo de corto plazo, sino más bien estratégica para hacer frente a un complicado entorno y de ciclo de auge y derrumbe más frecuentes.

Sólo ver la situación de la República Argentina, en donde se vivió una crisis en el año 2002, y que en la actualidad, tras pasar una desaceleración en el año 2008, el crecimiento continúa fuerte en torno a su PBI pero con el peligro latente de la inflación la cual hace que se pierda competitividad en el largo plazo en relación a los mercados externos.

Así, se encarecen en dólares por ejemplo aquellos factores internos se destacan, por ejemplo, los recursos y factores productivos (costo de mano de obra y del capital entre otros); el conjunto de soportes internos del país que tienen incidencia en la eficiencia (infraestructura, nivel de educación, ciencia y tecnología, etc.); el grado de propensión a la competencia del país (política comercial, regulación de la competencia, apertura financiera) y por último los tres agentes dominantes en el marco internacional: globalización, concentración y cambio técnico.

### **Necesidad de una planificación y estrategia para la empresa Pyme**

Hoy en día, gran cantidad de compañías están vislumbrando un futuro cada vez más incierto; esto se debe a la presencia de un entorno muy dificultoso y como lo expresa Alan Greenspan (2007) en la obra citada, “el mundo se dirige a una complejidad tal, de muy difícil respuesta por parte de los países centrales”.<sup>9</sup> Esto ha quedado más en evidencia al ver los graves problemas que están teniendo países de la Unión Europea.<sup>10</sup>

Es que en épocas anteriores, el sector corporativo en general podía lograr un éxito relativo sin grandes complicaciones, pero sí poniendo énfasis en las funciones “internas” de la firma, pero sin mirar mucha al exterior o contexto.

Como fue analizado hasta el momento queda claro que dicho panorama es casi inexistente en el comienzo del siglo XXI y que quién no preste atención a los cambios del entorno, no lograrán progresar dentro del entorno competitivo actual.

---

<sup>9</sup> Greenspan Alan, 2007, La era de las turbulencias, Ediciones B, página 216 a 221, Argentina.

<sup>10</sup> <http://www.elmundoalinstante.com/contenido/titulares/la-union-europea-sigue-con-muchos-problemas-economicos> La Unión Europea sigue con muchos problemas económicos, Noviembre 2010.

Lógicamente que en el escenario actual, el hecho de alcanzar niveles importantes de eficiencia operativa a nivel interno en la empresa es relevante, pero a diferencia de tiempos pasados ello ya no es suficiente.

Es por eso que el proceso de adaptación al nuevo entorno económico mundial por parte de las empresas, precisa de algo más que eficiencia interna; ello es justamente la planificación de toda actividad, prestando especial atención a los cambios que el mundo global exige a la firma moderna, y es dentro de este escenario que se analizará en el trabajo la adopción del instrumento del Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG).

En cuanto a la posibilidad y necesidad de desarrollar una estrategia empresarial, un aspecto central es poder llegar a vincular la verdadera importancia que tiene la función de análisis previo del entorno corporativo en la adopción de un instrumento de gestión o el diseño de una estrategia de largo plazo.

En tal sentido, la estrategia no representa un instrumento que únicamente fija etapas o fases a seguir en la práctica corporativa, sino que implica un proceso de toda la empresa hacia el logro de objetivos prioritarios y fundamentales para la subsistencia y crecimiento sostenido de la organización, considerando los cambios que se tiene que dar, lo que hará cambiar las “tácticas” adoptadas en la ejecución de la estrategia.

Surge así que se plantea, ¿Cómo es que nació con el tiempo, la idea de que es preciso trabajar en las empresas bajo la adopción de estrategias de largo plazo, abandonando la casi improvisación cotidiana en el actuar empresarial?

Según lo destacan especialistas, el proceso de adopción de estrategias por parte de empresas fundamenta en las siguientes cuestiones:<sup>11</sup>

- ✓ Veloz cambio del entorno dentro del que desarrolla la empresa su actividad.
- ✓ Incremento del nivel de competencia a nivel local e internacional como consecuencia del proceso de globalización.
- ✓ Fuerte incremento en la eficiencia de las empresas.
- ✓ Aumento de demanda global y segmentos y nichos de mercado.
- ✓ No comprensión del entorno que rodea a la empresa y observación del éxito logrado por firmas que adoptaron estrategias de largo plazo.

---

<sup>11</sup> Irazabal América, 2007, Tablero Integral de Comando: Desarrollo – Análisis, Editorial Aplicación Tributaria, página 42 a 44, Argentina.

## **Consideración en torno a las consecuencias que hacen a la adopción de una estrategia corporativa.**

Antes de querer llevar adelante un proceso de planificación de una estrategia corporativa, es preciso lograr entender con antelación qué significa dicho proceso y que implicancias tiene para el desarrollo posterior de la firma y sus integrantes.

Este es un paso previo para que cualquier tipo de compañía, sea esta Pyme o no, pueda diseñar un modelo estratégico y el uso de herramientas de gestión modernas.

Cuando se habla de estrategia en el ámbito empresarial, se refiere a lo que la compañía planea hacer en el futuro, ya sea este corto, mediano y largo plazo. Esto implica ante todo poder delinear en primer lugar como es que será el futuro.

Por ejemplo sería ver como avanzará la industria dentro de la que opera la empresa, cambios tecnológicos y como afectarán el comportamiento de la firma y un sin fin de aspectos que limitan o permiten el desarrollo de la empresa.

Lógicamente que toda estrategia corporativa requiere de seguir la línea trazada en pos del cumplimiento de los objetivos delineados en dicha estrategia.

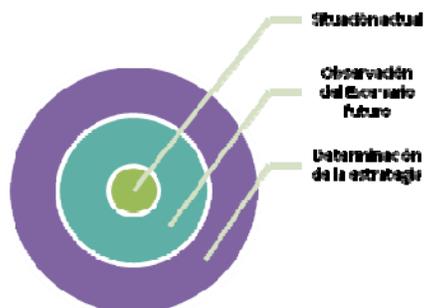
Por otro lado, determinar una estrategia para la empresa, involucra al mismo tiempo la presencia activa de todos los integrantes que la conforman. La experiencia empresarial deja en claro que si la estrategia no es delineada en forma clara con todos los sectores de la firma, y compartida y consensuada con sus integrantes, muy difícilmente se cumpla en el largo plazo.<sup>12</sup>

La participación integral en el proceso estratégico, ayudará sin lugar a dudas a modificar el ámbito cultural de la empresa, dejando de lado culturas improductivas y obsoletas para responder al nuevo entorno empresario.

## **Diseñando el futuro de la organización**

Es relevante ver como se observa este proceso de diseño de una estrategia corporativa. Esto es importante en virtud de que si no se cuenta con la suficiente claridad sobre este aspecto, la empresa no podrá alcanzar una estrategia exitosa. Se comparte este punto, en la figura siguiente:

### **Gráfico 1: Planificación hacia una estrategia corporativa: visión general de la misma.**



*Fuente: Gráfico propio en base a datos expuestos en Ben Schneider, Resiliencia, obra citada.*

<sup>12</sup> Schneider Ben, 2008, Resiliencia, Editorial Grupo Norma, página 72 a 76, Argentina.

Se puede observar en la figura anterior, que la estrategia se diseña a partir de una situación actual, una proyección futura tanto de una situación deseada próxima y un avance de los entornos futuros que rodearán y afectarán al desenvolvimiento de la organización empresarial. Recién luego de ello será posible considerar la planificación estratégica de largo plazo de la empresa.

Otros especialistas en estrategia corporativa como Kim Chan (2006), expresan que *“la misma es una forma de poder encontrar el significado del uso del total de recursos (físicos como intelectuales) que la empresa debe adoptar para aprovechar los escenarios futuros que se le presentarán a la empresa”*.<sup>13</sup>

Esta manera de expresarlo es muy interesante y deja en claro el verdadero significado de la adopción y diseño de estrategias en ámbito corporativo moderno.

Por otro lado, no es que el total de las compañías cuentan con una definición de sus estrategias, sino que muchas de ellas directamente carecen de la misma. Esto, algunos lo llaman la estrategia de la no estrategia, pero como lo señala el experto argentino en Pymes Cleri (2007), *“el principal problema que tienen los emprendimientos Pyme, es que no cuentan con una estrategia a seguir, y se guían por la intuición del líder. Esto en el largo plazo demostró ser un fuerte impulsor del fracaso en este tipo de compañías en el ámbito local y global”*.<sup>14</sup>

Es así que el hecho de no contar con una estrategia empresarial, lleva a tener un fuerte límite al crecimiento futuro de la organización. Entre estos se pueden citar:<sup>15</sup>

- ✓ Se observa un proceso en donde se ve una muy elevada concentración en aquellas actividades de control. Se debe primero planificar, actuar y luego controlar. No se puede controlar lo que no se hizo.
- ✓ Otro error típico es llevar a cabo la planificación futura, partiendo del supuesto de que el futuro será igual al pasado. Este es un error característico de gran parte de las firmas Pymes. De allí que antes se expuso que se precisa de observar y delinear como será el futuro y el entorno que rodeará al actuar de la compañía, para recién luego planificar con menor riesgo.
- ✓ No adaptación a entornos muy violentos en cuanto a contexto económico, social y político. Esto se ve mucho en el comienzo del siglo XXI.
- ✓ No cuentan con el proceso previo de profesionalización de la firma, antes de desarrollar un plan o estrategia.

---

<sup>13</sup> Kim Chan, 2006, La estrategia del océano azul, Editorial Grupo Norma, página 165 a 172, Argentina.

<sup>14</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 48 a 51, Argentina.

<sup>15</sup> Jiménez Gonzalo, 2008, Estrategia corporativa y crecimiento empresarial, Documento publicado en: [http://www.eclass.cl/inicio/JSdownload.php?id=49&cf=seminario\\_abierto\\_documento](http://www.eclass.cl/inicio/JSdownload.php?id=49&cf=seminario_abierto_documento)

- ✓ No se lleva a cabo un feedback adecuado de los hechos luego de la planificación que permitiría mejorar continuamente.

### **Uso de herramientas de gestión en el nuevo escenario corporativo**

Todo proceso de planificación estratégica, no persigue como fin determinar el tipo de cuestiones que tratarán los líderes de las compañías. Es así que la misma representa el fundamento para luego poder tomar mejores decisiones.

De este modo, se observa que una correcta planificación tampoco deberá ser estática, sino lo contrario, deberá ser ágil, flexible y adaptada a cada circunstancia de cambio. Esto implica que la estrategia es de largo plazo pero los movimientos del día a día irán acomodando el rumbo que la empresa seguirá y como se verá en párrafos siguientes, el TC servirá positivamente a dicho fin.

Uno de los primeros pasos a dar en este aspecto es lograr determinar el rumbo a seguir. En tal sentido, se debe sin lugar a dudas comenzar por los objetivos que la empresa quiera lograr.

Un punto que en lo personal creo relevante destacar es por ejemplo ver qué importante es hoy en día el tema vinculado a la responsabilidad social empresarial (RSE).

Es así que una empresa que no considere este aspecto en sus objetivos futuros, y viendo el gran avance que le dan empresas y consumidores a dicha cuestión, no logrará prosperar en el largo plazo. Este es un tema muy importante tratándose del sector bajo análisis (explotación forestal).

En particular en cuanto al mismo objetivo/s que se determinen, se tendrá que considerar uno amplio y no puntual de manera de no estar modificando el rumbo en periodos cortos de tiempo que alejen la atención central de interés de la empresa.

Otro punto muy importante en todo este proceso de planificación estrategia de la empresa, es lo que atañe a la visión corporativa.

Esta, logra llegar a una definición en cuanto a la idea central que la gestión de la compañía debe tener. De manera tal de poder llegar a definir lo más claro posible este aspecto, quiénes dirigen las compañías tendrán que realizar determinados cuestionamientos como ser los que se comparten a continuación:

- ✓ ¿Cómo será el negocio del que se participa en las próximas décadas?
- ✓ ¿Qué influencia tendrán los aspectos tecnológicos y el desarrollo de capacidades intelectuales?
- ✓ ¿Qué tipo de estructura corporativa sería la más adecuada?

- ✓ ¿Cuáles serán los modelos de gestión del capital intelectual?
- ✓ ¿Cómo será factible lograr alcanzar ventajas competitivas en los escenarios económicos futuros?

Estas y otro tipo de cuestiones son las que la organización empresarial deberá lograr responder para trazar su plan estratégico futuro.

Más adelante, se procederá a analizar la herramienta de Tablero de Control, como posibilidad de alcanzar un desarrollo con ventajas competitivas y alcanzar una gestión más eficiente para la firma Pyme de nuestro país, en particular, referido a una firma que opera dentro del sector de producción forestal en la Provincia de Misiones.

***Capítulo II: Acerca de los aspectos que la Pyme familiar argentina debe superar.***

## Introducción

Como el trabajo se plantea dentro del ámbito de una firma Pyme de carácter familiar, a lo largo del presente capítulo, se señalarán particularidades tanto de una firma Pyme como de una firma familiar de tal carácter. Esto se debe a que en el caso específico de las familiares, se observan circunstancias que la aquejan y no están presentes en una Pyme no familiar.

## La firma Pyme vista a modo de un sistema

Es interesante ver la opinión de especialistas en management en firmas Pymes. Estos autores señalan que tanto la misma pyme como otro tipo de organización son sistemas compuestos por elementos interdependientes que forman una unidad compleja cuyas características son diferentes a las de cada uno de sus elementos.<sup>16</sup>

En relación al propio sistema empresarial, este se encuentra conformado por los mismos propietarios, el administrador, los empleados y la relación existente entre ellos mismos, más los recursos productivos. Este sistema posee propósitos y fines bien definidos como ser de asegurar el crecimiento de la misma empresa y lograr crecer en el tiempo y generar utilidades.

Dentro del sistema de la firma Pyme se destacan los siguientes componentes:<sup>17</sup>

- ✓ Las funciones de cada integrante de la empresa.
- ✓ Los vínculos que existe entre los miembros de la organización, ya sea en cuanto al vínculo vertical u horizontal.

Tratándose de las funciones de sus integrantes, se trata de relaciones jerárquicas, determinando quién es el sujeto que dirige y quién realiza las tareas, en cambio en el segundo punto, la relación es más simétrica entre las partes. Unos y otros tienen una identidad distinta a la de cada integrante individual, que está basada en un modo, especial y compartido, de leer y ordenar la realidad.

En el caso de tratarse de Pymes familiares, ocurren y coexisten dos tendencias como señalan importantes autores:<sup>18</sup>

- ✓ **Estabilidad o cohesión**, lo que implica compartir creencias, valores, intereses, costumbre o afectos.
- ✓ **No cambio o si cambio**, esto implica que en alguno momento de la historia de la empresa, se cruzarán generaciones y deben decidir si seguir

---

<sup>16</sup> Bermejo Manuel, 2008, Hacia la empresa familiar líder, Editorial Prentice Hall, página 83, España.

<sup>17</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 66 a 68, Argentina.

<sup>18</sup> Selvini Mara, 2002, Al Frente de la Organización, Ediciones Paidós, Segunda Edición, página 37, Argentina.

con modelos de gestión obsoletos o emprenden un cambio de gestión bajo nuevas formas de pensamiento.

Es así como Selvini (2002), expresa que *“aceptar que toda organización, para cumplir con sus objetivos, debe administrar la coexistencia de estas dos tendencias”*

### **Aclarando ciertos puntos poco claros presentes en la Pyme familiar**

Tratándose de firmas Pymes de carácter familiar, se observan inicialmente algunos tipos de prejuicios generales y contrapuestos, los que deben ser solucionados para dotar al emprendimiento de un sustento de largo plazo.

El esfuerzo tiene que llevar a explicitar todo aquello que se imagina y a confrontarlo con la realidad por la que atraviesa la organización. El primer caso implica la convicción de que, por tratarse justo de una firma Pyme familiar armónica, en la que se están jugando sentimientos, sus integrantes están en condiciones de trabajar juntos pues a priori, suponen que no habrá problemas en compartir una sociedad comercial productiva.

Un ejemplo de este caso son las frases tales como *“si somos hermanos, como no nos vamos a entender.”* Y pensar que en muchos de los casos de la realidad nada está más alejado de ella.

Es muy normal también pensar que entre los familiares existe una afinidad total y absoluta, así como que todos tienen expectativas que serán fundamentales para la empresa. Así, la armonía familiar es una condición necesaria pero no suficiente para que una sociedad funcione bien. Así, la falta de diálogo y discusión sobre los temas a resolver, frecuentemente llevan a los peores resentimientos y malos entendidos.

De igual forma se puede señalar que se suelen confundir el afecto personal entre los integrantes de la Pyme familiar con lo que implica una situación de consenso, pero también debe ser el factor que permite aceptar el desacuerdo cuando este exista. Se ve frecuentemente que *“El supuesto de que el amor significa ser iguales, implica negar las diferencias entre las personas y sus circunstancias”, opinión que es compartida en lo personal y que suele perjudicar el desempeño y gestión de una Pyme familiar.*<sup>19</sup>

### **Equipos de trabajo en las pyme**

Una cuestión a destacar en las Pyme es el proceso de adecuación que deben llevar a cabo como equipo de trabajo. En tal sentido vale destacar la diferencia que hay entre la función de los socios de la del grupo destinado a implementar en la práctica el proyecto en sí.

En esta cuestión es relevante tomar plena conciencia del mismo ya que tanto la forma de trabajo como los requisitos para participar y el objetivo de la

---

<sup>19</sup> Amat Joan, 2001, La Continuidad de la Empresa Familiar, Ediciones Gestión 2000, página 118, España.

tarea, deberán responder a una organización básica que encauce las acciones de la misma.

Un grupo de trabajo puede estar integrado sólo por quiénes son los futuros socios o incluir a terceras personas que sean ajenas a la propiedad de la empresa.

Igualmente en las Pymes es muy difícil encontrar esta situación y sólo se ve ello en proyectos de inversiones de gran envergadura.

Se observa además que se le brinda mucha importancia a definir las áreas de acción o funciones ejecutivas, designando responsables para llevar a cabo la producción cuando aun no se definió temas más centrales y de mayor importancia como ser el tipo de sociedad que se quiere formar. Igualmente no se puede esperar que todo funcione perfectamente al inicio de un negocio y menos en una empresa familiar Pyme.

Los responsables de los diferentes aspectos se tienen que manejar con autonomía individual pero siempre integrados a un grupo de trabajo, hoy en día ya es más que conocida la importancia de trabajar en equipo respecto a hacerlo individualmente.

Es por ello que el hecho de trabajar coordinadamente y bajo un modelo de equipo de trabajo es fundamental para el éxito de este tipo de organizaciones y es un requerimiento previo para luego poder implementar herramientas de gestión como se propone a lo largo del presente trabajo.

### **Algunas cuestiones sobre la planificación en la organización Pyme.**

Ya fue ampliamente señalada la necesidad de que las organizaciones empresariales, sean estas Pymes o no trabajen de manera organizada y planificada. En particular, referido al proceso de fijación de las metas y determinación de los objetivos, este proceso es reconocido en la bibliografía especializada como el segundo momento de fundación de una pyme familiar.<sup>20</sup>

Es importante en este punto dejar en claro que como lo expone Cleri (2007), uno de los mayores causales de fracasos dentro del ámbito de Pymes, es precisamente la falta de planificación y organización de la empresa.

Es por eso que una de las primeras herramientas que la firma Pyme debe desarrollar es en cuanto a la distribución de roles dentro de la organización. Esto deberá hacerse según las competencias que cada socio tenga o en caso de no contar con las mismas se debe recurrir a profesionales externos a la firma.<sup>21</sup>

Lamentablemente dentro del ámbito de las Pymes de Argentina esta última situación no se suele aplicar con la correspondiente desmejora del rendimiento de la firma.

---

<sup>20</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 78, Argentina.

<sup>21</sup> Alles Martha, 2006, Selección por competencias, Editorial Granica, página 42, Argentina.

### Hacia una mejora planificación dentro del ámbito de las Pymes.

Seguidamente, se compartirá un modelo a seguir por parte de las firmas Pyme de argentina con el objetivo de lograr un manejo y gestión más profesional y organizada de la misma. Gracias al mismo modelo la compañía accedería a una mejor situación competitiva en el mediano y largo plazo. De hecho, ello es un requerimiento previo a instaurar un modelo de TC en la firma.

### Gráfico 2: Pirámide de planificación organizacional para una Pyme.



*Fuente:* Gráfico propio realizado sobre datos expuestos en Tennet John y Graham Friend, *Cómo delinear un modelo de negocios*, Editorial Colección Finanzas y Negocios, The Economist, Argentina.

Se puede ver el orden lógico que la organización pyme deberá seguir para planificar su operatoria y lograr crear un proceso y forma de trabajo que la lleve hacia el éxito futuro.

Vale destacar que la firma pyme requiere de contar con esta modalidad de gestión previo a todo proceso de implementación de un tablero de comando integral.

Esto último posee fundamento en cuanto a que si la firma no está bien organizada, no podrá implantar nuevos instrumentos de manera exitosa.

### **Lo relativo al liderazgo en la Pyme**

Actualmente se destaca que en toda organización se debe contar con una fuerte presencia de un líder. Es así que este sujeto líder, en virtud de sus posibilidades y las demandas que recibe de quiénes integran el conjunto asociados, sus ideas, sugerencias y realizaciones, influyen en mayor o menor medida en el desarrollo del proyecto y en la interrelación entre el mismo y el grupo de trabajadores de la firma pyme familiar.

Los especialistas y las diferentes escuelas no se ponen aun hoy en día de acuerdo acerca de las características que hacen de una persona líder del grupo. Hay sin embargo coincidencias en que el fenómeno de dirección no se caracteriza por las variables individuales de una persona, sino que es el resultado de la interacción del individuo y el grupo.

Muy pocas personas como señala la mayoría de los autores que escribieron sobre el tema son líderes en todas las situaciones, algunos nunca lo son y otros actúan sólo en determinadas circunstancias. La experiencia indica que, en la mayoría de los casos, su aparición es espontánea y prácticamente paralela a la intención del grupo de organizarse como empresa.<sup>22</sup>

Existen distintos tipos de líderes en virtud del papel que desarrollen. Es así que encontramos a los siguientes:<sup>23</sup>

- ✓ Los **líderes estratégicos** motivan al grupo de socios para darle determinado perfil y misión a la empresa, delineando las políticas a seguir en el mediano y largo plazo.
- ✓ Los **líderes de tarea** inducen a todos a poner manos a la obra y concretar los planes propuestos. También están los líderes de cambio, los cuales llevan al grupo de trabajo a realizar innovaciones.

Las citadas características, cuando son complementarias, pueden dar como resultado un grupo de trabajo pujante.

### **Aspectos centrales del sujeto líder**

Seguidamente se comparten de manera gráfica, ciertas particularidades que presentan los líderes.

Esto ayudará a que se pueda distinguir qué tipo de liderazgo se tiene en la organización pyme y ver si ese tipo es el que más beneficia a la empresa.

---

<sup>22</sup> William Cohen, 1999, El Arte de Ser Líder, Editorial Atlántida, página 56, Argentina.

<sup>23</sup> William Cohen, 1999, El Arte de Ser Líder, Editorial Atlántida, página 57, Argentina.

**LOS QUE  
DESTRUYEN Y  
ANULAN**

*Estos por lo general poseen rasgos egoístas y omnipotentes, sus juicios tienden a destruir y negativizar las acciones y propuestas de los demás. Son mentalmente rápidos y suelen ser dueños de una intuición especial, que les permite ver más allá de la superficie. Priorizan su propia conveniencia*

**LOS TEMEROSOS E  
INDECISOS QUE  
NO ASUMEN  
RIESGOS**

*Estos líderes pueden llegar a ser inteligentes pero no se deciden a llevar adelante sus ideas. No presentan características de empuje y les cuesta mucho dar forma a los proyectos por lo cual tienen tendencias a incorporar a miembros de la familia para suplir estas deficiencias.*

**LOS MEJORES  
PERO NO  
PERFECTOS**

*En la mayoría de la bibliografía estos son los considerados como mejores líderes para empresas familiares. Presentan características de capacidad para convocar y motivar al conjunto de familiares y colaboradores y participar de los proyectos, manteniéndolos unidos durante todo el tiempo*

Es preciso aclarar igualmente que no existe un mejor líder que otro sino que cada organización en virtud de sus características requerida de uno u otro según mejor se relacionen sus integrantes y además recalcar que los líderes no nacen sino que se pueden formar con el tiempo.

Respecto a las firmas Pyme familiares en sí, es preciso conservar sin claudicaciones una actitud abierta y receptiva a las distintas modalidades de sus integrantes. Las expectativas respecto al líder pueden diferir ampliamente.

### **¿Trabajar o no con la familia en la Pyme?**

Una cuestión que frecuentemente se realiza dentro del ámbito de la pyme familiar, se refiere a si es conveniente o no que exista presencia de familiares dentro de la compañía.

Ante la alternativa de trabajar juntos en un proyecto, y cuando se expresa juntos se refiere a la familia y la empresa, un error que se produce habitualmente es dar por sentado que, por el simple hecho de ser parientes, no se presentaran problemas.

En paralelo también se maneja la idea de que, si aparecen inconvenientes, será mucho más fácil alcanzar acuerdos. Sin embargo, con frecuencia al mezclarse los intereses y sentimientos como se citó anteriormente, cualquier problema puede resultar muy complicado de solucionar.

Entrando a analizar cada una de las partes que intervienen, mientras la familia se maneja con los sentimientos, emociones, tradiciones, acercamientos y diferencias, una empresa cualquiera sea su tipo necesita una planificación racional, un proyecto bien definido, y objetivos claros desde el punto de vista de los resultados que se quieren alcanzar. En consecuencia de esto, la organización tiene que estructurarse en función de esto.

### **Diferentes relaciones en la empresa pyme familiar**

En la búsqueda de información sobre este relevante aspecto de la firma familiar Pyme, un autor en particular señala que se pueden encontrar los siguientes tipos de vínculos personales y trabajo dentro de la organización:<sup>24</sup>

**RELACIÓN DE DEPENDENCIA ABSOLUTA DEL HIJO HACIA SUS PADRES:** son los primeros años de vida. Las funciones primordiales en esta etapa pasan por la protección y cuidado físico y afectivo del parte de los mayores y por la integración social.

**DEPENDENCIA – INDEPENDENCIA:** Corresponde a la adolescencia. La tarea que enfrentan los adultos es aceptar la creciente autonomía de los menores y, a la vez, delimitar con claridad las áreas de dependencia e independencia. Los

---

<sup>24</sup> Jaff, Denis, 1995, Trabajar con los seres queridos, Ediciones El Ateneo, página 44, Argentina.

menores, por su lado, Irán haciéndose cargo de posibilidades crecientes y también de las responsabilidades que esto significa.

**RELACIONES ENTRE ADULTOS DE DISTINTAS GENERACIONES:** La tarea más importante es lograr acuerdos en los que se respete la autonomía de las personas, estos se refiere a mantener el afecto sin la dependencia emocional.

**RESPONSABILIDAD CON RESPECTO A LA GENERACIÓN MAYOR:** se da cuando los más jóvenes tienen que hacerse cargo de satisfacer las necesidades de los mayores, invirtiéndose las relaciones de dependencia.

Vale remarcar que las diversas etapas descriptas son factibles de evolucionar normalmente a través del tiempo o detenerse en cualquiera de ellas; inclusive se puede hasta saltar alguna.

Inmersos en las firmas Pyme de carácter familiar, cobra relevancia el vínculo existente entre sus integrantes, especialmente cuando intervienen más de una generación. Es así a tal punto que puede definir la vinculación mutua que condiciona el futuro del emprendimiento económico y el de la familia.

Es así que en aquellos establecimientos de tamaño pequeño, la colaboración de los hijos suele comenzar de manera muy temprana, el tiempo es repartido entre lo que es la capacitación individual del hijo para con posterioridad colaborar con los padres en la Pyme.

Con el paso del tiempo el pasaje de ser jóvenes a ser adultos y la independencia comienza a cambiar el asunto y el trato y esto hace que cambie la relación que hasta ese momento se estaba dando.

Es frecuente además observar, que en dicho momento los hijos comienzan a responsabilizarse de la marcha de la organización, entonces es preciso poner un especial cuidado en definir con claridad la relación laboral a establecer, para evitar futuras confusiones pero esto no suele darse en la práctica.

Uno de los más comunes errores de algunos padres es confundir relaciones afectivas con las de dominio o control. En consecuencia, estos aprueban a sus hijos solamente si cumplen sus deseos. También se suelen producir problemas de sobreprotección, ya que nunca se los considera suficientemente maduros para asumir responsabilidades.

Diferentes especialistas proponen también tomar nota de definir cuál va a ser la función que ocupara el hijo dentro de la organización ya que esto también puede traer futuros problemas con el resto de los trabajadores.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Jaff, Denis, 1995, Trabajar con los seres queridos, Ediciones El Ateneo, página 51, Argentina.

Habiendo hecho clara referencia a las posibles relaciones dentro del espectro familiar, y sin importar el sistema de liderazgo que se esté aplicando, es prioritaria la cooperación entre los socios – familiares.

Importa tener previstos diferentes procedimientos para resolver conflictos que surjan en el nivel de directorio y como se citó en párrafos anteriores, es preciso y necesario asumir que en las sociedades familiares siempre existirán relaciones de rivalidad (sobre todo se da entre hermanos) y una gran competencia.

Para solucionar propongo algunos puntos para tratar de solucionar estos casos de tensión:<sup>26</sup>

- Asignar los roles de manera clara y en función de la capacidad de cada uno de los integrantes.
- Desarrollar un código de conducta interno.
- Dar la requerida importancia al buen equilibrio entre las tareas y las retribuciones.

Se compartirá seguidamente aquellas ventajas y desventajas que se observan dentro del ámbito de la Pyme familiar.

### **Pymes familiares: Ventajas y Desventajas**

En virtud de los que señala la amplia bibliografía al respecto, las ventajas y desventajas que la empresa Pyme familiar posee son las que se comparten a continuación:<sup>27</sup>

#### **Ventajas**

- ✓ Existe habitual presencia de una visión a corto plazo sin contar con planificación estratégica, lo cual va en detrimento de su sustentabilidad en el largo plazo.
- ✓ Desarrollan en general una unidad entre los accionistas aunque con problemáticas muy peculiares muy vinculadas con temas de familia, de allí la necesidad de profesionalizar la empresa.
- ✓ Normalmente poseen una velocidad de respuesta veloz.
- ✓ Poseen una cultura corporativa definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida.
- ✓ Presentan dedicación casi exclusiva para con el trabajo, ya que se suele confundir lo que es la empresa con la familia.
- ✓ Existe una gran continuidad de los altos funcionarios y, por lo tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.

---

<sup>26</sup> Jaff, Denis, 1995, Trabajar con los seres queridos, Ediciones El Ateneo, página 63, Argentina.

<sup>27</sup> Barugel, Ernesto, 2005, La Gobernancia en las empresas de familia, Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia, Documento publicado en forma conjunta por el CEMA, disponible en <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel>

- ✓ Desarrollan en virtud de los aspectos anteriores, menores gastos de agencia.
- ✓ Tiene una mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes y por lo tanto mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.

### **Debilidades.**

- ✓ Existe superposición de roles dentro de la empresa por parte de trabajadores familiares y en los puestos directivos.
- ✓ No existe política clara en cuanto a una planificación de la sucesión.
- ✓ Nepotismo.
- ✓ Exceso de desconfianza, control y secreto.
- ✓ Gran resistencia al cambio y la profesionalización.
- ✓ Falta de una mentalidad orientada a resultados y a la creación de riqueza.
- ✓ Liderazgo muy largo.
- ✓ Problemas organizativos donde es frecuente vulnerar el principio de “unidad de mando”.
- ✓ Dificultad para atraer y mantener a gente talentosa.
- ✓ Estancamiento estratégico y falta de planificación.
- ✓ Tasa de re-inversión insuficiente.

Es así que en virtud de lo expuesto a lo largo de este capítulo se puede observar que la empresa familiar Pyme, presentan particularidades propias de su género, tanto ventajas como desventajas.

Como conclusión de lo visto hasta el momento se comparten las siguientes cuestiones y sugerencias:

- ✓ Se debe llevar a cabo un proceso de profesionalización con el fin de implementar sistemas de gestión que impulsen un crecimiento y sostenimiento en el largo plazo. A tal fin se sugiere la incorporación de personal externo a la empresa que cuente con un grado intelectual acorde a los objetivos que persigue la organización y la planificación requerida.
- ✓ Es preciso implantar procesos de profesionalización del personal, tanto familiar como no lo que implica un concepto muy superior al simple hecho de capacitar con cursos. La profesionalización implica un desarrollo evolutivo constante, tratando de incrementar el capital intelectual de la organización.<sup>28</sup>
- ✓ Se tendrán que fijar bien los roles que desempeña cada uno de los empleados dentro de la organización para hacerla más eficiente tanto en su fase operativa como administrativa.

---

<sup>28</sup> Stewart, Thomas, 1998, La Nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual, Ediciones Granica, página 119, Argentina.

- ✓ La firma pyme familiar debe contar con un fuerte liderazgo empresario, más allá de la figura del creador, que sepa de la industria y de herramientas de gestión, sugiriendo un trabajo en conjunto entre el socio fundador, y el profesional externo contratado.
- ✓ La empresa deberá así, adaptarse a las circunstancias del mundo moderno y en conjunto con la propuesta integral del presente trabajo, deberá incorporar un sistema de información que le permita tener mejor información para la toma de decisiones y mejorar en sus niveles de competitividad.
- ✓ Existe una herramienta poco utilizada pero puede solucionar muchos de los inconvenientes, anticipando la solución que es el protocolo familiar, y en el que se plantean como familia cuál va a ser el rol y funciones de los integrantes de la misma, dentro de la empresa. Todo ello perfectamente consensuado por cada integrante de la familia.

Habiendo así observado lo relativo a las particularidades de la firma Pyme, se compartirá en el próximo capítulo lo relativo a la posibilidad de implementar un Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) en la misma, para luego focalizar ello en la Pyme forestal que opera en la provincia de Misiones.

***Capítulo III: Implementando el Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) en la Pyme Argentina.***

## La gestión en la empresa moderna

Es claro que todo instrumento empresarial deberá estar orientado a alcanzar una mejora sustancial en el grado de competitividad y eficiencia en el mediano y largo plazo.

Es así que la firma moderna tendrá que estar atenta a los permanentes cambios de su entorno y de las innovadoras herramientas que van surgiendo a los fines de alcanzar el objetivo antes señalado.

En particular, en cuanto a los aportes que otorga la implementación de un modelo de Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG), la compañía a través de su uso accederá al cumplimiento de diferentes objetivos simultáneos como ser el hecho de mejorar notablemente el proceso de toma de decisiones, simplificar la gestión y lograr conocer más de cerca los problemas que ponen barreras al progreso futuro de la organización.<sup>29</sup>

Siguiendo este pensamiento, se destaca que una de las primeras cuestiones que la empresa debe hacer, es diferenciar aquellos factores clave de éxito. Es común en las empresas Pymes observar que esto no se realice y por ende no se sabe la verdadera situación competitiva de la empresa. Los especialistas expresan que este tipo de estudios deberán realizarse de manera conjunta con el planteo de la matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).<sup>30</sup>

Es así que los factores clave de éxito se relacionan con varios factores claves de la empresa como se comparten a continuación:<sup>31</sup>

- ✓ Permite al management de la compañía focalizar el esfuerzo en aquellos aspectos en donde la empresa logrará crear valor en el mediano y largo plazo.
- ✓ Las empresas logran desarrollar de mejor manera la estrategia planteada en el largo plazo, ya que contará con un mejor conocimiento en cuanto a su realidad frente a competidores y el mercado en el que actúa.
- ✓ Facilita la fijación de un sistema de retroalimentación (feedback) de la compañía, lo que implica mejorar sistemáticamente.
- ✓ La empresa logra por lo general hacer más eficientemente sus operaciones de sistemas, aspecto que se traduce en la toma de mejores decisiones.
- ✓ Las organizaciones alcanzan desarrollar culturas organizacionales exitosas en el tiempo, gracias a un mejor clima laboral y eficiencia operativa.

Focalizando más aún aquellos factores clave de éxito se distingue la previsibilidad del futuro de la empresa.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Kaplan Roberto y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 16 y 17, España.

<sup>30</sup> Instituto Politécnico Nacional, 2002, Análisis FODA, Documento publicado en la siguiente dirección web: [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

<sup>31</sup> Sánchez Antonio, 2005, Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMES del estado de Veracruz, Trabajo publicado en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>

Esto se observa en que todo tipo de esfuerzo que la propia compañía realiza en alcanzar ventajas frente a otras empresas competidores y mejoras en cuanto a los servicios que brinda, hará que el sustento de largo plazo del conjunto de la organización pueda lograrse de mejor manera.

La empresa entonces tendrá que determinar cuáles son sus factores clave de éxito para lo cual precisa de una inexorable comparación con las empresas con las que compete. Este proceso se realiza a través de una comparación de los bienes y servicios que se ofrecen, atención al cliente, lo que dará lugar a identificar si se lograr satisfacer a este último y brindar los bienes que desea. Esto ayudará a determinar si la actual gestión está creando ventajas competitivas.

Es lógico pensar que los factores clave de éxito no se agotan con los expuestos y ello también depende de la industria en la que la empresa desarrolle su actividad. Es así que los mismos son tenidos en cuenta al momento del diseño de los indicadores de gestión en el TC y se considerará en el capítulo siguiente lo relativo a la firma Pyme misionera que opera en el negocio de la forestación.

### **Impacto del contexto en la Pyme.**

La Pyme del siglo XXI entre los tantos desafíos que afronta deberá no sólo fijar estrategias de desarrollo exitosas en el largo plazo, sino además deberá establecer metodologías que le faciliten el proceso de toma de decisiones.

Esto se basa en que el entorno empresarial se ha complicado de gran manera en el transcurso de los últimos años, y existe un verdadero exceso de información que en el ámbito de las pymes suele confundir a quién al dirige.

En tal sentido, el TC colaborará en el diseño e implementación de indicadores que “filtren” la información que es útil a la empresa para la toma de decisiones y aquella que no es de utilidad a dicho fin.

También colaborará en cuanto a ver de manera más eficiente como es que el entorno influye en la empresa.

Como lo citan especialistas en management, las empresas del siglo XXI se enfrentan a verdaderos desafíos para los que no muchas firmas están preparadas, es así que la aplicación de herramientas de gestión exitosas es de vital importancia para superar este inconveniente, lo que dará lugar a que las empresas estén en mejores condiciones de sustentar su actividad a futuro.<sup>33</sup>

Es por ello que los viejos conceptos de gestión empresarial que consideraban a la compañía como el conjunto de partes separadas, sin relación entre ellas respecto al éxito, deben ser abandonados, dando lugar a instrumentos más modernos como el que se propone utilizar a lo largo del presente trabajo en cuanto a la adaptación del TC.

---

<sup>32</sup> Hatum Andrés, 2006, Organizaciones que crecen, Editorial Temas, página 32, Argentina.

<sup>33</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 82, Argentina.

El entorno corporativo hoy día vigente, dificulta alcanzar una verdadera capacidad tanto de recoger como de organizar el conjunto de información y datos; es por ello que un desafío que tiene la Pyme argentina consiste en que aquellos sistemas con los que cuenta, suelen ser muy primitivos respecto a su grado de sofisticación, y más aún, no permiten tomar decisiones en los plazos en que la propia organización lo requiere.<sup>34</sup>

Se precisa sin lugar a dudas, un instrumento que facilite a la organización moderna, la posibilidad tanto de controlar como dirigir eficientemente la misma, a riesgo que de no ser así, se tomen muy malas decisiones que pueden acabar con el cierre de la empresa; más aún en momento de incertidumbre como el futuro próximo.

De igual manera, vale señalar que la velocidad con que se producen los cambios en el ámbito corporativo, lleva entrar de lleno en lo que se refiere al uso del TC. Esto implica que una compañía puede llegar a quedarse sin velocidad de respuesta frente a bruscos cambios en su entorno.

Entre aquellos factores que se entienden que son catalizadores del cambio (entiéndase aspectos que impulsan un cambio), se encuentran la tecnología, la nanotecnología y el proceso global en el que opera la organización. Todos estos son elementos que sin lugar a dudas aceleran la dinámica bajo la cual se realizan cotidianamente negocios.<sup>35</sup> A la vez se debe tener presente el sector dentro del cual opera la firma.

En el último siglo, la gestión corporativa estuvo focalizada en la aplicación de diferentes modelos de gestión que únicamente hacían perder creatividad y energía a las compañías; de allí que expertos sugieren el armado de empresas más flexibles en cuanto a su organización y funcionamiento.<sup>36</sup>

Referido a esta cuestión, el TC facilitará alcanzar un importante ahorro de tiempo, permitiendo a la organización contar con más plazo para idear el futuro de la misma en lugar de perderlo en el control frecuente que proponen modelos hoy día, obsoletos.

No es una cuestión menor señalar que el entorno bajo el que la Pyme familiar de argentina desarrolla su función, se caracteriza por no contar con grandes sumas de dinero, ni capacidad de cómputo en niveles adecuados, como tampoco relativo a un nivel de producción y procesamiento de la información.

Es así que como fue citado, existe tanta información que la mayor parte de las empresas no pueden “digerirla” y por lo tanto el exceso de la misma perjudica notablemente la toma de decisiones.

---

<sup>34</sup> Cleri Carlos, 2007, El libro de las Pymes, Editorial Granica, página 82, Argentina.

<sup>35</sup> Hamel Gary, 2008, El futuro de la Administración, Editorial Grupo Norma, página 56, Colombia.

<sup>36</sup> Kastika Eduardo, 2005, Resolver la crisis, Editorial Innovar, página 27, Argentina.

## **Nuevo rumbo en la gestión corporativa de Pymes.**

Ya en pleno siglo XXI, los managers de las Pymes deben focalizar sus esfuerzos en aspectos muy diferentes a los que volcaban su atención tiempo atrás, a continuación se comparten los factores a los que se les debe prestar especial atención en la actualidad.<sup>37</sup>

- ✓ Realizar un proceso de cambio en la empresa tendiente a mejorar sus procesos decisorios. Esto se debe a que la velocidad en que el mundo empresarial se mueve, avanzó de manera muy veloz, lo que tornó vital lograr decidir en plazos cortos para adelantarse a la competencia.
- ✓ Deben prestar especial atención a mejorar las estrategias corporativas de manera más veloz a lo que lo hacen las firmas competidoras. Sólo pensar la ventaja que sacó la empresa Apple a través de la tecnología que implemento en su Ipod y su actual Iphone.
- ✓ Se debe plantear permanentemente como es que se podrá lograr generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Esto se debe a que las ventajas tecnológicas hoy día son de carácter transitorio. Regresando al anterior ejemplo del IPod, al poco tiempo otras firmas lograr imitar y mejorarlo, aspecto que plantea un desafío en cuanto a si la empresa logrará sostener su actual liderazgo en dicho ámbito. A tal fin deben generarse y sustentarse las ventajas de manera permanente. Esto es lo que especialistas denominan como mantenimiento permanente de la delantera de innovación.<sup>38</sup>

Estos aspectos son justamente tenidos en cuenta al momento de diseñar un tablero de comando.

## **Introducción al Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) para una pyme argentina.**

Referido a los orígenes de esta importante herramienta, la misma fue descubierta y propuesta por dos profesores de la universidad de Harvard, Norton y Kaplan. Esto sucedió en los años ochenta.<sup>39</sup>

Lo que ellos se propusieron fue investigar empresas que intentaran diseñar modelos de gestión exitosos y que lograran resultados favorables a través del tiempo.

---

<sup>37</sup> Hamel Gary, 2008, El futuro de la Administración, Editorial Grupo Norma, página 58, Colombia.

<sup>38</sup> Grove Andrew, 2006, Sólo los paranoides sobreviven, Editorial Granica, página 13 a 17, Argentina

<sup>39</sup> Scoponi Regina, 2008, Tablero de comando, Editorial Osmar Buyatti, página 63, Argentina.

Es así que se debe tener presente que el objetivo que persigue un TC, es justamente alcanzar un control en cuanto al conjunto de tareas que la compañía desarrolla y el alcance de la visión de la misma en el largo plazo.

Con dicho fin en mente, se comparte seguidamente de manera gráfica, el esquema de un tablero de comando.

**Gráfico 3: Esquema de modelo de un tablero de comando.**



***Fuente:** Gráfico de elaboración personal sobre datos expuestos en la obra de los autores propio en Norton y Kaplan, 2001, Cuadro de comando integral, ver bibliografía al final del trabajo*

En general, en cuanto a aquellos indicadores de orden estratégico y que hacen al aprendizaje, la experiencia recogida por los autores Norton y Kaplan son los que se señalan seguidamente los siguientes indicadores en general:<sup>40</sup>

- Productividad Económica
- Avance a lo largo del tiempo del valor libros
- ROE (Return on Equity, retorno sobre el patrimonio neto).
- ROA (Return on Assets, retorno sobre los activos)
- TIR (Tasa interna de retorno)
- Índices de productividad de la firma

De todas formas, se compartirán en detalle, una sugerencia acerca de que debe contemplar el tablero de comando en cada una de sus fases que se pueden ver en el gráfico antes expuesto.

### **La fase de finanzas de la empresa**

<sup>40</sup> Kaplan Roberto y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 37 a 53, España.

Tradicionalmente la fase financiera de la empresa fue un aspecto muy importante en el éxito de la misma. Hoy día, en plena crisis financiera, tal aspecto vuelve a ser esencial para el éxito y la supervivencia de la firma.

Profundizando el aspecto financiero de la organización, este involucra a la vez dos claros focos de atención, los que se comparten seguidamente.<sup>41</sup>

1. **Estrategia financiera de la empresa:** Quién esté encargado de esta parte de la empresa, deberá estar atento a ver si la misma está logrando captar valor para los propietarios de la misma. Este es un enfoque de largo plazo y no del día a día de la organización.
2. **Finanzas operativas de la organización:** Ya en esta etapa, se busca lograr sistematizar un control a través de la fijación de diversos indicadores financieros de la compañía como citar el índice de solvencia, rotación y otros similares. De forma tal como será analizado en próximos párrafos, este es un tema central en el diseño de un modelo de tablero de comando integral para el éxito de la Pyme de Argentina que opera en la industria automotriz.

Referido a éstos últimos (indicadores financieros), los mismos suelen ser reportados a la alta gerencia de la empresa debido a que gracias a ellos la firma accede a una toma de decisiones relevantes para su futuro.

Es así que la herramienta que se propone adoptar en el presente trabajo, (tablero de comando integral), colaborará en que los índices sean en verdad representativos de la actividad y que influyan en decisiones importantes, evitando de esta manera contar con demasiada y excesiva información que implique un problema.

En tal sentido, los típicos indicadores que se suelen utilizar son los que se comparten a continuación:<sup>42</sup>

- Índice de liquidez
- Índice de ganancia bruta sobre ventas
- Índice de rotación de inventarios
- Índice de deuda sobre capital total de la organización
- Índice de solvencia de la empresa

### **La etapa correspondiente al crecimiento de la organización.**

Otra cuestión que la empresa Pyme deberá considerar seriamente en su TC, es lo relativo a como llega a efectuar un seguimiento acerca de su crecimiento y el aprendizaje que la misma viene teniendo a lo largo del tiempo.

---

<sup>41</sup> Givone Horacio, 2006, Introducción al estudio de las finanzas de la empresa, Editorial Educa, página 77 a 79, Argentina.

<sup>42</sup> Kaplan Roberto y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 58 a 64, España.

Como fue expuesto previamente, el TC justamente facilita la medición de variables, por lo que este aspecto también deberá plasmarse en determinados indicadores dentro de esta herramienta.

La relevancia de esta cuestión (medición del aprendizaje y del crecimiento de la compañía), servirá para mejorar la gestión en cuanto a aquellos factores que estén representando trabas al crecimiento.

Un autor reconocido, propone tomar como parámetro el factor de innovación dentro de la organización.<sup>43</sup> Es que hoy en día, la empresa moderna debe innovar permanentemente para lograr alcanzar ventajas diferenciales.

Lógicamente que la innovación dependerá del tipo de empresa y del rubro del que participe, y existen sectores industriales en donde se es más proclive a la innovación como lo es las industrias de microprocesadores para computadoras o empresas que se dedican a la fabricación de teléfonos celulares como la firma Nokia.

Dentro de esta fase de aprendizaje y crecimiento de la empresa, la parte más fundamental está dada por el desarrollo de los recursos humanos el y conocimiento que este genera, así como las mejoras en el clima laboral y el perfeccionamiento de una cultura organizacional. En tal sentido, la medición de competencias con que la empresa disponga será de vital relevancia para la firma

Así, dentro de indicadores de aprendizaje y crecimiento de la empresa, pueden incorporarse al tablero de comando los siguientes:

- **Indicadores motivacionales:** Esto se realiza a través de una encuesta trimestral con preguntas acerca de las condiciones que la empresa brinda para con los trabajadores. La misma se sugiere sea anónima para que sea lo más real posibles. Este indicador posibilitará a la empresa ver qué aspectos de la motivación son más efectivos e ir mejorando en tal sentido.
- **Indicadores de aprendizaje:** la empresa es un sistema que debe ir mejorando día a día. En tal sentido, este indicador deberá ir reflejando el avance que la empresa va logrando con el correr del tiempo. Entre los indicadores más relevantes se sugiere el de eficiencia de cada sector tomando por ejemplo, en un sector de reclamos, ver no sólo la cantidad de reclamos que los clientes han hecho, sino la velocidad con que la empresa respondió a los mismos. Otro indicador sería ir midiendo competencias periódicamente de los trabajadores.

---

<sup>43</sup> Bhidé Amar, Where innovation creates value, Artículo publicado en The McKinsey Quarterly, Artículo publicado en el mes de febrero del año 2009, en la siguiente dirección de internet: [http://www.mckinseyquarterly.com/Where\\_innovation\\_creates\\_value\\_2304](http://www.mckinseyquarterly.com/Where_innovation_creates_value_2304)

- **Indicadores del clima organizacional:** Como se ha expuesto en párrafos previos, este es un importante elemento en el éxito de la empresa moderna, más aún tratándose de firmas Pymes. El indicador podría ser en este caso una encuesta trimestral en donde los trabajadores puedan responder preguntas acerca del trato personal con sus pares y superiores, la apertura al dialogo existente en la firma y la predisposición a escuchar cuestiones problemáticas por parte de superiores. Igualmente cada firma podrá elaborar el suyo propio en base a sus necesidades particulares.

### **Acerca de la etapa de procesos internos que se suceden en la organización.**

Especialistas en gestión corporativa destacan lo relevante que es conservar dentro de la empresa un mix de bienes que la firma ofrece a los clientes.

Así, es conveniente brindar aquellos que hoy en día son demandados fuertemente por el consumidor, dado que aportan flujos a la empresa (lo que la matriz BCG (Boston Consulting Group) llamaba negocios vacas lecheras), y por el otro, el diseño y producción de los bienes que el público querrá en el futuro.<sup>44</sup>

En virtud de lo expuesto es que la Pyme moderna deberá sin lugar a dudas esforzarse en cuanto a identificar adecuadamente los indicadores más apropiados para evaluar la gestión interna dentro de la empresa y poder actuar en consecuencia frente a nuevos desafíos o desvíos que se observen en comparación a lo planeado previamente.

Vale remarcar que el hecho de trabajar de manera organizada, hoy día contribuirá de gran forma al éxito futuro de la compañía.<sup>45</sup>

Es que es preciso entender que en virtud de la existencia de diversos indicadores, la compañía tendrá a su alcance una modalidad de gestión que le facilitará tomar mejores decisiones en torno a la manera en que se desarrollan las tareas de cada gerencia o sector, mejorando los aspectos que no muestren los resultados esperados.

De esta forma, aquellos indicadores que reflejen los procesos internos de la firma, estará muy orientada a seguir de cerca el proceso decisorio en la misma. Un indicador sería ver la eficiencia de las decisiones y los resultados y plazos en los que se toman. Se deja en claro que con esas tres variables es factible armar un coeficiente que sirva de referencia para seguir a lo largo del tiempo.

Un indicador muy valioso acerca de los procesos internos, es el de productividad general de la organización, así como el de cada sector de la

---

<sup>44</sup> Hamel Gary, 2008, El futuro de la Administración, Editorial Grupo Norma, página 86, Colombia.

<sup>45</sup> Tennent John y Graham Friend, 2008, Cómo delinear un modelo de negocios, Colección Finanzas y negocios, The Economist, página 42, Argentina.

compañía. Así, se podrá ver como aporta cada sector a lo largo del tiempo a la productividad global y a mejorar la cadena de valor dentro de la empresa.

### **La fase del consumidor**

Esta es una fase muy relevante para la empresa en la actualidad. Ello se debe a que el cliente es visto cada vez más como “el rey”, y las empresas día a día, van implementando estrategias para lograr captar su atención y fidelizarlo a los productos que vende y comercializa la empresa.

En tal sentido, se añade que los indicadores que se pueden implementar para ver el avance que la empresa logra en este aspecto son:

- **Indicador de veces de compra:** Lógicamente dependiendo del tipo de firma y la industria en la que opere, se puede seguir la cantidad de veces que un cliente compra en la firma. Esto ayudará a ver si en algún momento comienza a comprar más, o si eligió otra empresa para comprar. Esto ayudará a extraer importantes conclusiones y tomar medidas correctivas. Esto se logra muy fácilmente a través de alguna tarjeta de afinidad para la que se concede algún beneficio. Un ejemplo es la tarjeta del supermercado Jumbo, (Tarjeta Jumbo Más), con la que el consumidor suma puntos en cada compra y la empresa sabe que consume cada persona, los días en que compra, que productos se agregan y cuales dejan de lado, así como si se produce un efecto sustitución en épocas de crisis como la actual.
- **Indicador de satisfacción:** este se logrará a través de una encuesta. En la misma se aprovechará para evaluar diferentes aspectos de satisfacción del cliente, como ser limpieza, atención, diseño del local, calidad de productos y toda otra variable propia del negocio en el que opera la empresa. Esto facilitará ir mejorando el mix de productos, así como de un conocimiento valioso de aquellos aspectos en los que la empresa puede mejorar y los deseos del consumidor. En el caso particular de la empresa que se analiza en el presente trabajo, dedicada a la producción forestal, ayudará a identificar la demanda del tipo de madera que el mercado requiere así como los mejores momentos para comercializarla entre otros aspectos que se compartirán en el capítulo respectivo.

### **El importante vínculo entre el TC y la cadena de valor de Porter.**

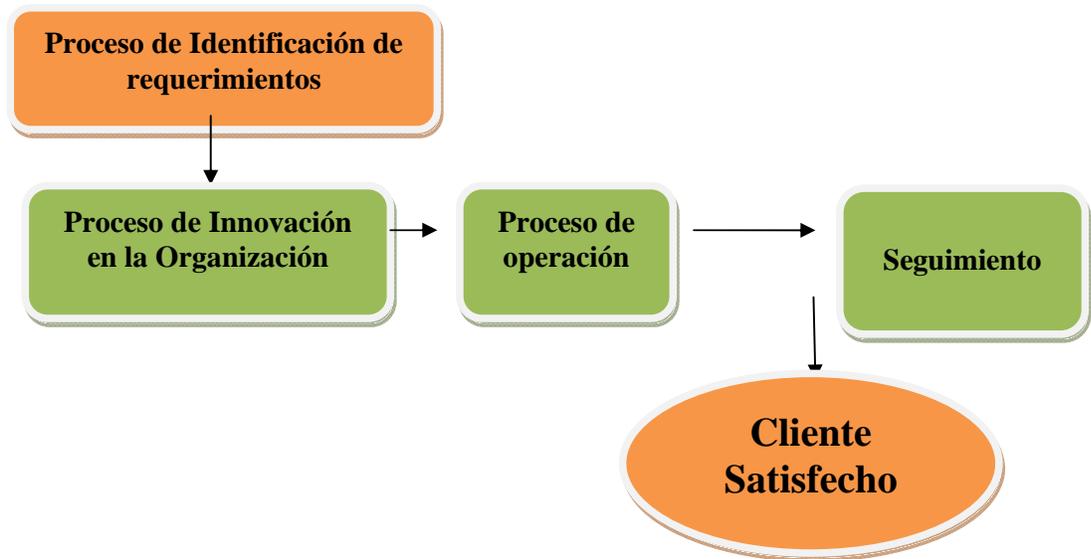
Vale destacar que quiénes están a cargo de la organización, tendrán que trabajar fuertemente en la cadena de valor; es por ello que con dicho fin en mente, se comparte seguidamente la propuesta que realizan los autores Norton y Kaplan.

Estos señalan que si la organización adopta este modelo de gestión en base a valor y TC, la misma accederá no sólo a mejorar los controles internos de la firma, sino además incrementará gradualmente su eficiencia y competitividad.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Kaplan Roberto y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 78 y 79, España.

**Gráfico 4: Visión de Cadena de Valor según los autores Kaplan y Norton.**



**Fuente:** Gráfico propio realizado a partir de Kaplan y Norton, obra citada, ver bibliografía.

Es posible entonces ver que a partir de la figura anterior, que el proceso de cadena de valor se inicia con el fin de poder identificar aquellos requerimientos por parte del consumidor, gracias a lo cual la organización comienza un proceso para diseñar un producto o servicio acorde a los que el cliente requiere.

Este proceso también ha sido analizado por autores muy actuales que expresan que es imposible crear valor para la empresa sino se lo hace de manera conjunta con el cliente.<sup>47</sup>

Con dicha información, con posterioridad la compañía inicia un proceso de retroalimentación con el consumidor lo que le dará precisamente un mejor entendimiento de las preferencias de este y sus gustos, lo que se traducirá en un proceso de permanente aprendizaje entre cliente y empresa.

Como resultado de todo este proceso e interacción, la firma logrará crear valor en primer lugar para el consumidor, y luego para los propietarios de la organización que se verán favorecidos con mejores resultados, consecuencia de una gestión mucho más profesional y orientada hacia el cliente.

#### **Relevancia del aprendizaje de la empresa y su posterior crecimiento**

Las empresas Pymes por otro lado, deben tomar conciencia de lo importante que es adaptarse a los nuevos escenarios globales; ello tanto en materia política, social y económica. Esto cobra más importancia aún si se considera la

<sup>47</sup> Prahalad, C, 2007, El futuro de la competencia, Editorial Gestión 2000, página 23, España.

actual crisis financiera por la que atraviesa el mundo y la posible situación de deflación a nivel global como lo destacan especialistas, en donde habría una baja generalizada del nivel de precios en todo el mundo.<sup>48</sup>

Otro de los conceptos actuales es que la empresa moderna debe adaptarse a las nuevas reglas de juego que plantea la economía moderna, más aún en los actuales momentos de crisis mundial por la que atraviesa el mundo en el año 2008.

Esto ya era sugerido hace tiempo por autores que señalaban que la adaptación era uno de los pilares que caracterizará a la organización exitosa en el siglo XXI.<sup>49</sup>

Este aprendizaje deberá estar fundamentado en una infraestructura que la empresa tenga diseñado a tal fin. Es por ello que si no logra aprender de los mensajes y cambios que el consumidor transmite, la empresa no podrá transformarse en una compañía inteligente, la cual se particulariza por aprender de manera continua.

Es importante no olvidar el relevante rol que cumplen los recursos humanos dentro del éxito de la organización. A tal fin se sugiere que no sólo se exija al personal cumplir con sus funciones y su grado de capacidad y profesionalización, sino que se requiere que la propia empresa aporte lo suyo. En tal sentido la firma deberá crear un clima laboral acorde y cómodo.

Los especialistas señalan que las empresas exitosas, han logrado parte del mismo éxito a raíz de haber conformado culturas organizacionales estables y en donde las firmas se preocupan por el trabajador, dejando de lado sólo la imposición de exigencias a éstos.<sup>50</sup>

En relación al crecimiento de la organización, así como su proceso de innovación, son aspectos que no son para nada fáciles de evaluar acertadamente, más aún si se trata de evaluar dicha cuestión en el largo plazo. Es así que los especialistas en recursos humanos puntualizan que contar con equipos de trabajo permanentes en el largo plazo, ayudará a esta evolución.

Por ejemplo, se han verificado en estudios en importantes empresas, que aquellas que tenían planteles de personal estables en el tiempo (con poca rotación), cumplían sus objetivos de largo plazo en mayor proporción que las que tenían altos índices de rotación.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Diario Cronista Comercial de fecha Lunes 17 de Noviembre del año 2008, Argentina.

<sup>49</sup> Grove Andrew, 2006, Sólo los paranoides sobreviven, Editorial Granica, página 31 a 33, Argentina

<sup>50</sup> Taylor Carolyn, 2006, La cultura del ejemplo, Editorial Aguilar, página 19 a 22, Argentina.

<sup>51</sup> Katzenbach Jon, 2007, El trabajo en equipo, Editorial Granica, página 57, Argentina.

En tal sentido la empresa puede diseñar varios índices para evaluar a sus recursos humanos. Estos serán compartidos en el desarrollo del modelo de TC en el capítulo específico que se tratará sobre la Pyme forestal Tabay.

### **La fase de vinculación de la compañía con su cliente.**

En párrafos previos, se compartió lo relevante que es diagramar un esquema de trabajo considerando todo el tiempo lo relevante del cliente y su perspectiva.

De esta manera es que la organización alcanzaría identificar de forma eficiente aquellos segmentos del mercado que son más productivos, así como podrá evaluar más acertadamente las estrategias y productos que ofrece en cuanto a si estos son los que se condicen con los requerimientos del mismo cliente.

Por otro lado, también es importante que la Pyme moderna considere el grado de penetración en el mercado, así como el nivel de satisfacción de su cliente y el porcentual de retención de los mismos. Es por eso que en el esquema de un TCI no pueden faltar indicadores en tal sentido.

Frente a un escenario económico futuro que no es el más deseado, cobra mayor importancia la fidelidad del cliente, es por eso que ello deben medirse por parte de la firma y actuar en consecuencia si se observa que el indicador de regreso el cliente comienza a decaer con el transcurso del tiempo.

Es así que para llevar a cabo de buena forma esta tarea, la empresa debe identificar aquellos aspectos que algunos autores llaman como factores claves de éxito. En tal sentido no quedará alternativa que tener una comunicación fluida con los clientes para lograr comprender sus deseos y percepciones en torno a los bienes y servicios que la compañía comercializa y le ofrece.

Es por ello que gracia a contar con un tablero de comando, la empresa logrará monitorear estos puntos, lo que se trasladará al éxito del cliente y su regreso y satisfacción.

### **Hacia la configuración de un TC para la firma Pyme misiones forestal: Aspectos a considerar.**

Todo tablero de control deberá contar con ciertos elementos con el fin de que el mismo sea exitoso. En tal sentido se comparten los mismos según lo destacan sus creadores:<sup>52</sup>

**Sistemas de Información:** Uno de los pilares en que se basa un TC, es precisamente su estructura del sistema de información estratégico. Este tendrá que tener presente los objetivos que la Pyme precisa cumplir a través de la implementación del mismo tablero de comando.

---

<sup>52</sup> Kaplan Roberto y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 87, España.

Un error frecuente es que al momento de diseñarlo no se tiene en cuenta el factor estratégico que el mismo debe contemplar el largo plazo, reemplazándolo por factores que sólo permiten un éxito de corto plazo.

**Sistema de Informes:** Un aspecto clave de todo TC es que el mismo deberá considerar indicadores de gestión que con determinada frecuencia son reportados a los mayores niveles de la firma. Esto facilita la toma de decisiones y la entrada en operación de un proceso de mejora continua el cual surge a partir de detectar situaciones de desajuste entre lo proyectado y la realidad de la firma que dejan ver los indicadores.

Relativo a los logros que permite la implementación de un modelo de TC en la firma misiones Pyme forestal, y relativo al tipo de instrumentos que el mismo utiliza, se destaca en primer término al diseño de un mapa estratégico. Este, facilita a la compañía, llegar a definir más acertadamente el plan integral de corto y largo plazo de ella.

Luego, hace uso de lo que se denomina “mapa estratégico”. En resumidas cuentas, un mapa estratégico es un instrumento que permite a la organización alcanzar una representación visual de la estrategia que adoptó la compañía.

Vale señalar que el mismo depende de cada organización e inclusive de cada tipo de industria en la que opera la compañía. Lo anterior, se vuelca finalmente en un software que es manejado directamente por quienes tienen la responsabilidad de liderar la organización y llevar a cabo toma de decisiones en el orden estratégico.

Como lo expresan autores especializados en el uso y diseño de esta herramienta, “una dirección estratégica requiere nueva información para planificar, tomar decisiones, vigilar el proceso y controlar”.<sup>53</sup> Es así que este instrumento de gestión aporta todo ello, siendo un claro factor de éxito dentro del escenario competitivo previamente descripto.

En su última obra realizada por Kaplan y Norton acerca del TC, sus creadores sugieren que gracias a la misma la empresa logrará tomar una clara ventaja en cuanto a sus competidores, en base a los siguientes aspectos favorables que la compañía adquiere al implementar este instrumento de gestión.

Acerca del ámbito de las finanzas de la compañía, el TC colabora con la reducción de los propios costos de financiación, mejorando a su vez el nivel de rentabilidad y colabora con el incremento del nivel de ventas del conjunto de la organización, esto es de gran ayuda hoy día para la Pyme forestal argentina.

Como se pudo ver, lo referido a la relación que la organización establece con sus consumidores, el TC colabora enormemente a saber sus preferencias, cambios de tendencias en el consumidor y del mercado en general, diseño de

---

<sup>53</sup> Kaplan Robert y Norton David, 2006, Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard, Editorial Gestión 2000, página 93, España.

nuevos productos y servicios, todos estos aspectos que permitirán a la empresa estar a la vanguardia en lo último del mercado y adelantarse en tal sentido a la competencia.<sup>54</sup> También facilitará tener un mejor vínculo y trato con el consumidor.

Habiendo finalizado el presente capítulo, se procederá a analizar en el siguiente, el caso particular de una Pyme forestal que opera en Misiones. La firma en cuestión es Establecimiento Santa Cecilia.

---

<sup>54</sup> Bustamante Luis, 2007, La administración estratégica y el cuadro de comando integral, Documento publicado y disponible en el siguiente portal web: <http://www.atdl.org/images/upload/revista/edicion/82/Cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>

***Capítulo IV: Caso práctico de la Pyme forestal misionera. Cómo el Tablero de Control Integral de Gestión (TCIG) ayudo a mejorar la eficiencia a la empresa y dio sustento de largo plazo a la misma.  
Caso de estudio: Establecimiento Santa Cecilia.***

## **Conociendo el sector forestal argentino.**

Previo a desarrollar el caso particular de la empresa y cómo la implementación de un TC ayudó a mejorar notablemente su gestión y resultados, se compartirá una introducción en torno al avance del sector forestal argentino. Ello es necesario en base a qué se debe conocer el entorno del sector bajo el cual opera la firma y así ver las dificultades por las que atravesó la misma.

El sector forestal en el mundo entero es muy importante para la economía, ello deriva de la enorme cantidad de productos y subproductos que de la producción maderera derivan. En el caso de la República Argentina la producción se focaliza en la zona norte del país, en especial en el noreste, siendo Misiones una de las principales provincias productoras.

En Argentina existen más de 34 millones de hectáreas de bosques nativos. Aparte, existe una red de aéreas protegidas de más de 40 parques y reservas nacionales así como numerosas aéreas protegidas de ámbito provincial.

En la actualidad, la superficie plantada es de aproximadamente 1.200.000 hectáreas, las cuales 800.000 se distribuyen entre Misiones y Corrientes con un crecimiento medio que oscila entre los 25 – 35 m<sup>3</sup>/ha/año según la especie, pero existe un área potencial de 30 millones de hectáreas adicionales que podrían ser movilizadas; ( no de bosque nativo si no a superficies de tierras de aptitud forestal) de ese total, unos 20 millones de has Son tierras de alta calidad para el desarrollo de la actividad forestal, en suelos que varían desde profundas arcillas rojas a tierras arenosas, y se encuentran disponibles en la actualidad.<sup>55</sup>

Los bosques implantados se encuentran formados por las siguientes especies: 50% de coníferas (pinos), 30% de eucaliptos, 16% de sauces y álamos y 4% de otras. La región Mesopotámica, en el noroeste, es la principal zona de bosques cultivados. La provincia de Misiones, situada en el NE argentino, es la región tradicional de bosques nativos, sustituidos paulatinamente por forestaciones de pinos (elliottii y taeda), araucarias y paraísos. Registra precipitaciones anuales de entre 1.600 y 2.000 mm; los suelos son excelentes para la forestación y la topografía es de lomas onduladas. Se han implantado 350.000 hectáreas de coníferas, la principal concentración de pinos cultivados del país; las variedades principales son las norteamericanas *Pinus elliotti* y *Pinus taeda*. Otras especies implantadas son la *Pinus caribea*, variedad hondurensis, y la *Pinus caribea*, variedad caribea. Las plantaciones de eucalipto registran muy elevadas tasas de crecimiento; las especies más comunes son *Eucalyptus grandis* y *Eucalyptus dunnii*.<sup>56</sup>

La zona del litoral, a orillas del río Uruguay, bordea las provincias de Corrientes y Entre Ríos; sus suelos arenosos son ideales para el cultivo de eucaliptos

---

<sup>55</sup>

Superficie forestada 1 Inventario Forestal Nacional.

<sup>56</sup> Subsecretaría de Bosques y Forestación. Ministerio de ecología y recursos renovables y turismo de la provincia de misiones. Censo de la Foresto – industria de Misiones.

(*Eucalyptus grandis*) y pinos. Las precipitaciones anuales son de unos 1.200 mm.

En la zona del delta del Paraná, cercana a los importantes mercados de Buenos Aires, se han implantado álamos (*Populus spp.*) y sauces (*Salix spp.*) con excelentes resultados, particularmente donde diques de contención aseguran un óptimo nivel de agua para el crecimiento forestal. La precipitación anual es de 900 mm.

En el sur del país, la enorme región de la Patagonia posee más de un millón de hectáreas aptas para la forestación. La región de mayor potencial se sitúa cerca de la frontera con Chile, donde se pueden plantar especies como el pino ponderosa (*Pinus ponderosa*), el *Pinus contorta* y el *Pseudotsuga menziesii*, con una producción a costos relativamente bajos. Las mejores tierras se encuentran en los lugares que reciben una precipitación anual de entre 600 y 1.200 mm, situados al pie de la cordillera de los Andes.

El bajo precio de la tierra y los reducidos costos de implantación, sumados a la disponibilidad de vastas extensiones para implantación, hacen que esta región sea de interés para aquellos proyectos integrados de inversión de gran envergadura.

La provincia de Buenos Aires, aquí las implantaciones forestales se ha realizado para la protección de los cultivos o en pequeños lotes para la producción de Madera. Los eucaliptos, de las variedades *Eucalyptus globulus ssp. maidenni* y *dunnii* al norte, *viminalis* en el oeste y *globulus ssp. globulus* al sudeste, en la región cercana a las ciudades puerto de Mar del Plata y Necochea, son las especies más comunes. Las tierras marginales para el cultivo de eucaliptos son implantadas con álamos y otras especies.

La provincia de Córdoba se ubica en el centro geográfico de Argentina. En el valle de Calamuchita existen más de 30.000 hectáreas de bosques de pinos cultivados (*Pinus elliottii*) y diversas especies de pino mexicano.

En el noroeste argentino, que abarca las provincias de Jujuy, Salta y Tucumán, el clima es subtropical con una precipitación anual de entre 900 y 1.200 mm y las tierras son aptas para la plantación de pinos mexicanos (*Pinus patula* y *Pinus greggi*) y también para *Pinus taeda* y algunas especies de eucaliptos.

La región de Cuyo se ubica en la zona centro-oeste del país, el clima es árido a semiárido templado, las precipitaciones varían desde los 500mm (Villa Mercedes, San Luis) a los 100 mm (Pocitos, San Juan) y de distribución mayormente estival, por lo que sobre todo en Mendoza y San Juan las forestaciones realizadas con fines comerciales para especies de rápido crecimiento deben realizarse con riego artificial.

El relieve está conformado por llanuras al Este hasta el cordón montañoso de Los Andes al Oeste de la región.

Las temperaturas presentan una gran amplitud desde máximas absolutas de alrededor de 43°C en verano a mínimas de -18°C en invierno (aún menores en zonas de montaña).

Las principales actividades agropecuarias dentro de los oasis son la viticultura,

fruticultura y horticultura realizadas en forma intensiva. El tamaño medio de las propiedades puede ser considerado de pequeño a muy pequeño comparado con otras regiones del país (la mayoría menores de 200 hectáreas).

Desde el punto de vista de los bosques cultivados la provincia más importante actualmente es la de Mendoza, seguida por San Juan y San Luis.

Los géneros más cultivados son *Populus* (90%), *Salix*, *Eucalyptus* y *Pinus* (potencialmente con buenas perspectivas en San Luis).

La superficie forestada actual se estima en alrededor de 20.000 has y con un potencial varias veces superior.<sup>57</sup>

Nuestro sector es tan promisorio, porque contamos con ventajas comparativas básicas:

a) Óptimas condiciones de clima y suelo:

La Argentina es un país con un alto potencial para la forestación. Su geografía extendida de norte a sur más de 4.000 km., permite la implantación de diferentes especies. Las precipitaciones abundantes y confiables, al igual que el clima y los distintos tipos de suelos, permite lograr forestaciones con alto ritmo de crecimiento.<sup>58</sup>

En la mayor parte de las regiones productivas la implantación forestal se realiza sin la necesidad de tareas de sistematización de suelos, desmontes u otras que encarecen los costos de plantación.

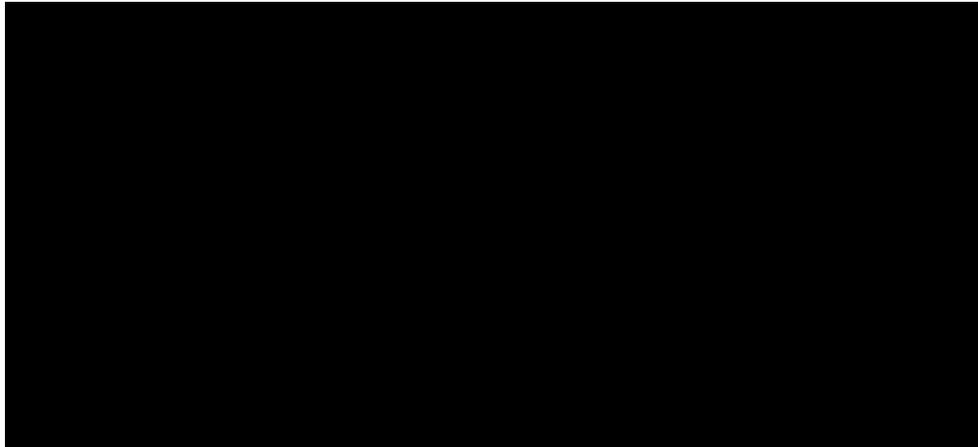
La alta velocidad de crecimiento de nuestros suelos forestales nos ubica entre los mejores países del mundo en este sentido, y esto determina turnos de corte extremadamente bajos si se los compara con los del hemisferio norte. En la siguiente tabla (Tabla 1), observamos los turnos de corte promedio para las especies más plantadas, en años, según la región forestal.

Tabla 1: Turnos de corte promedio para las especies más plantadas, en años, según la región forestal

---

<sup>57</sup> Maslaton Gabriel, 2002, Potencial del complejo maderero argentino.

<sup>58</sup> Asociación Forestal Argentina, Artículo publicado en la Guía para la inversión de la industria forestal en la Argentina.



### **La fase de elaboración de la madera a lo largo del país.**

Una vez habiendo visto la situación forestal en la Argentina, es importante contar con el conocimiento en torno a la fase de industrialización de la madera.

Así como la mayor región productora de madera es la Mesopotamia, lo mismo sucede respecto a la fase de tratamiento de la madera. Ello es lógico si se lo observa desde la óptica empresarial ya que se le da valor agregado o parte de él en la misma región. Esto favorece el desarrollo económico de la provincia y sus alrededores.<sup>59</sup>

En la provincia de Misiones se ha desarrollado una concentración importante de industrias, donde existen grandes empresas de aserrado con una capacidad de producción entre 5000 a 20000 m<sup>3</sup> al mes, y un importante grupo de medianas empresas con 600 a 4500 m<sup>3</sup>/mes de producción, y un estrato muy numeroso de pequeñas empresas. Se registraron 971 industrias, de las cuales 660, son aserraderos, 140 fabricas de muebles, donde el 95% son Pymes.

En Corrientes, alrededor de 160 aserraderos, pero la mayoría de ellos con bajo nivel tecnológico, a pesar de su gran desarrollo productivo, se localizan en el noreste de la provincia y la mayor parte de la actividad está concentrada en pocas empresas, a diferencia de misiones, el 60% de los aserraderos son medianos.

En la provincia de Entre Ríos, se encuentran instalados 2601 aserraderos, y 13 plantas de impregnación. Procesan básicamente Eucaliptus, se producen tablas tirantes, y su transformación en cajones y pallets, re manufacturas y muebles.<sup>60</sup>

La industria de los tableros de fibra eta conformado por 4 empresas, las más importantes son Alto Paraná (Misiones)y Masisa ( Entre Rios), ) donde la

---

<sup>59</sup> Maslatón, C. (2005), Potencial del complejo maderero argentino, Buenos Aires.

<sup>60</sup> Maslatón, C. (2005), Potencial del complejo maderero argentino, Buenos Aires.

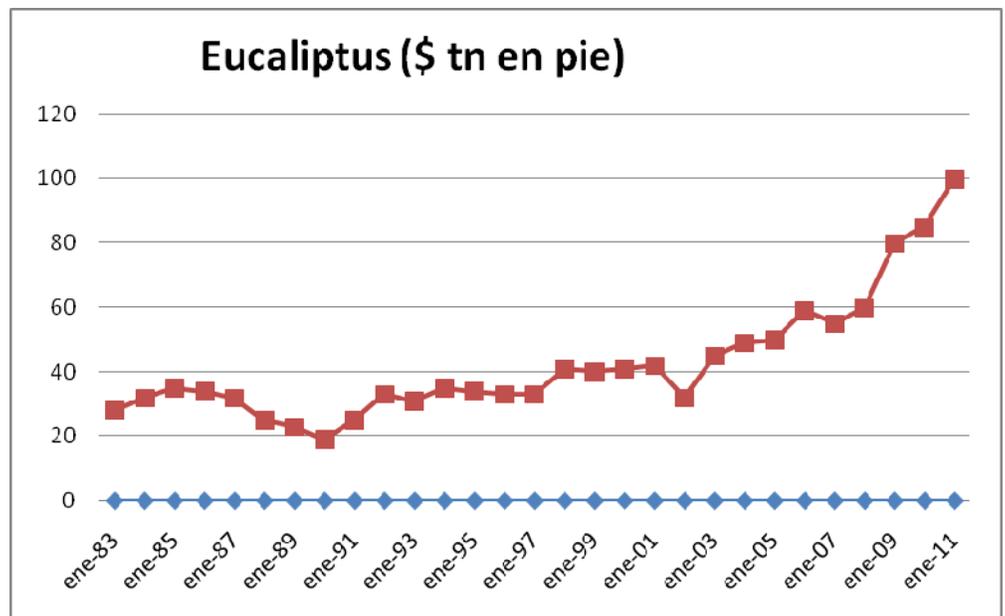
materia prima utilizada (78%) es madera de pino y en segundo lugar madera de eucaliptus. El lugar de origen de los rollizos de pino provienen principalmente de Misiones, luego corrientes, sin embargo los rollizos de Eucaliptus provienen tanto de Buenos Aires como de Santa fe!

Si se realiza un pormenorizado análisis del sector, se verá que la Argentina históricamente ha sido un País importador neto de productos forestales con valor agregado, y un exportador de materia prima. Esta situación se ha empezado a modificar a partir de la devaluación del 2002 y en segundo lugar por las inversiones realizadas en los 90, tanto con inversiones locales, como extranjeras, estas inversiones modernizaron líneas de trabajo existentes y destinaron la actualización tecnológica.

En el sub sector de la madera aserrada pareciera estar consolidándose una estructura de pocos grandes y medianos aserraderos con altos niveles tecnológicos, orientados al mercado externo, y un gran número de Pymes de menor tamaño que atienden al mercado interno.

Para ver lo relativo a los precios se comparte el siguiente gráfico.

**Gráfico 6: Evolución en el precio del Eucalipto: Periodo 1983 – 2011.**



Fuente: Gráfico de elaboración personal en base a información lograda en INTA, ver [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

En el gráfico Nro.6 es posible ver que a lo largo de los años 90 el precio de la madera se estancó e incluso en algunos años disminuyó. Si bien para finales de la década había comenzado a crecer, al ser el negocio forestal de largo plazo, ello no permitió que todos los emprendimientos crecieran y se recuperarán.

Lógicamente tras la crisis del año 2001 y los precios creciendo en grandes porcentajes la situación cambió muy favorablemente.

A modo de conclusión parcial, se puede expresar que los valores de la madera en pie a lo largo de los años noventa permanecieron estables.

Dicho contexto se modificó a nivel local a partir de la mayor demanda que generó la devaluación y la mejora paulatina de la economía.

### **Breve historia de la empresa: Establecimiento Santa Cecilia.**

El emprendimiento comenzó a gestarse en los años 50 con la participación de familiares. Se configuró así en sus comienzos un emprendimiento yerbatero. A medida que el mismo creció en el tiempo se llegó a configurar una ampliación hacia otros sectores, siempre considerando la diversificación y el sustento del emprendimiento para el largo plazo. Aquí es preciso detenerse un segundo a contemplar dicha situación ya que el carácter y la historia de inmigración determinó gran parte de la cultura y el actuar de la firma en el pasado.

Así, se tuvo un perfil conservador que ayudó a crecer en un país donde la toda actividad vinculada a la uso del suelo representó un gran riesgo para las empresas y emprendedores que invirtieron en dicho sector económico; la década del noventa fue un claro ejemplo.

Con el correr de los años, la empresa, continuando con su expansión y siempre considerando la seguridad futura, incursionó en el sector forestal al cual hoy dedica casi la totalidad de sus inversiones a la comercialización de madera tanto propia como de terceros.

Los años noventa dejaron especiales y malas consecuencias en la organización, es que los bajos precios de las materias primas así como la imposibilidad de exportar en base al tipo de cambio desfavorable con que contaba la Argentina hicieron que la empresa debiera endeudarse para conservar las operaciones.

Si bien el nivel de deuda fue muy bajo (25% del capital total de la empresa), la misma se vio en serios problemas para el año 2001. Es así que con el objetivo de salvaguardar a la empresa y su futuro, se decidió la venta de tierras de

las menos productivas para lograr sobresalir de dicha circunstancia, al tiempo que se hizo un trabajo muy duro en la reducción de costos y el profesionalismo, momento a partir del cual la tercer generación, ya profesionales universitarios, delinearon justamente la implementación de herramientas de gestión como la que se propone en el presente trabajo. Se vendieron a tal fin unas 250 hectáreas para resguardar la situación económica de la empresa.

La actividad principal de la organización en la actualidad se focaliza en el sector forestal. Si bien en el pasado se actuaba esencialmente a la actividad ganadera, ello se migró en la búsqueda de una actividad más estable en el largo plazo y en donde la inversión posee un riesgo menor respecto a la ganadería según deja ver la historia económica de la República Argentina; ello incluso conociendo que se pueden dejar beneficios mayores pero tras mucho tiempo de reflexión los directivos tomaron la decisión de dotar a la firma de un sustento de largo plazo.

El ciclo que sigue la organización tras consultar a especialistas del INTA en explotaciones forestales es el siguiente: Se comienza a plantar 200 hectáreas anuales para que ya, en el quinto año de plantación, se logre cosechas las primeras hectáreas de manera entrar en un ciclo forestal de 5 años. Es por ello que al plantar en plazos diferentes, se logra a futuro tener ingresos anuales lo cual le da más estabilidad al negocio.

Ello baja la volatilidad del manejo forestal ya que se evita tener el total del producido en un año solo que en caso de tener una crisis pondría en peligro la organización en su conjunto.

A este proyecto colaboró sobremanera el ahorro de tiempo ya que gran cantidad de hectáreas debían ponerse en condiciones óptimas previo a la fase de plantación. Y los diferentes tiempos de plantación otorga disponibilidad para preparar el terreno logrando así mejores resultados.

### **Los cambios que se sucedieron en la empresa tras la crisis del año 2001.**

Si bien es claro que en los últimos años, desde la crisis que se desató en el país el sector forestal mejoró, varias firmas que se ocupan del sector bajo estudio se han recuperado en torno a lo sucedió en los años noventa.

A continuación se compartirá lo relativo a los cambios que se dieron en la empresa bajo estudio con el fin de ver cómo se gestó el cambio en ella previo a añadir el modelo de TC.

En los años noventa la empresa había sufrido mucho desde el punto de vista económico y financiero. Gran parte de dicha problemática radicaba en que los precios internacionales de la madera se encontraran muy bajos en comparación a los actuales y si a ello se le añade el tipo de cambio fijo que contaba la argentina

en ese entonces, las posibilidades comerciales eran acotadas. Pero de todas formas, la empresa había comenzado con menor cantidad de hectáreas en comparación a las que hoy día posee y aplica para la obtención final de madera de uso comercial.

A la vez, se debe tener presente que existía una cantidad enorme de importación a precios de dumping y ello determinó que para ciertas firmas fuera casi imposible competir.

Para tener en cuenta la situación que se vivió en los noventa, la empresa comenzó dicha década con 15 empleados que se ocupaban de todo el sector productivo. Entre dichos trabajadores se encontraba el gerente del proyecto y personal especializado en el mantenimiento de la forestación y el resguardo del mismo, además había empleados que tenían bajo su responsabilidad el recorrido para evitar robos y tomar datos acerca del crecimiento de los árboles por tipo de especie.

La crisis de los noventa y el endeudamiento de la empresa, hicieron que se debiera ir despidiendo gente y como consecuencia de ello, para fines del año 2000 sólo quedarán 9 empleados, dentro de los cuales muchos de ellos 4 eran familiares.

Es así que gracias a que varios descendientes de los dueños lograron completar sus estudios universitarios, se determinó llevar adelante en el año 2002 un cambio estratégico en la organización gracias a la participación activa de las nuevas generaciones, jóvenes profesionales que contaban con estudios universitarios de gestión profesional e ingenieros agrónomos.

### **Diagnóstico acerca de lo que sucedía en la empresa.**

Como primera medida, independiente del contexto, se decidió efectuar un diagnóstico de la organización para así delinear un plan estratégico de largo plazo. Las conclusiones fueron las siguientes.<sup>61</sup>

- ✓ No había una gestión planificada. Los dueños del emprendimiento se guiaban sin una modalidad estratégica de sus cultivos y así perdían la posibilidad de lograr mejores rendimientos a futuro.

---

<sup>61</sup> Surge de la entrevista con el Sr. Nicolás Mattana, gerente general de la compañía.

- ✓ La empresa se había endeudado para cubrir necesidades financieras que no habían sido positivas para la organización. Dicho dinero tuvo como destino gastos personales en lugar de invertirse en la empresa. Así se deduce que se mezclaba a la compañía con la familia, típico error de la firma Pyme familiar argentina y que costó la venta de tierras como se enunció anteriormente.
- ✓ No había un manejo profesional de la economía y finanzas de la organización. La improvisación era el modus operandi. Ello es consecuencia de que no se contaba con personal idóneo en dichas áreas.
- ✓ No existía un real seguimiento de la producción y del día a día de la empresa.
- ✓ En el área de compras de insumos no se pedían presupuestos, lo que implicaba que la empresa pagaba mayores costos sin necesidad alguna. Dicha compras se hacían a través de “conocidos” de la empresa que siempre proveían a la misma.
- ✓ No se había implementado una gestión de stocks, por lo que eran frecuentes los desfasajes entre lo que figuraba como compras y los stocks al momento de necesitar un insumo.
- ✓ Las ventas de la madera se efectuaban a un mismo comprador. Revisando las operaciones del pasado se verificó que en promedio se vendía a un 8.5% menos del precio normal para la zona para similares volúmenes.
- ✓ Las funciones dentro de la organización eran tomadas por el presidente que tenía 78 años y no había tomado conciencia acerca del cambio que se produjo en las últimas décadas en el mundo corporativo, de allí que no había sistematización alguna ni estrategia de largo plazo en la firma.

### **Los cambios que se sucedieron con la nueva gestión.**

En base al diagnóstico con que se contaba, era lógico que bajo dicha gestión la empresa no podía ya soportar mucho tiempo más. Se decidió en primer lugar, refinanciar una parte de la deuda y otra parte cancelarla a través de la venta de ciertos activos que no eran productivos e incluso como algunas maquinarias no se estaban utilizando directamente.

Ya sin dicha problemática en mente, se comenzó a delinear un plan estratégico en donde lo más importante que se pretendía alcanzar era una gestión

profesional del emprendimiento forestal y lograr objetivos de crecimiento en el largo plazo e incrementar la eficiencia y el proceso de toma de decisiones.

Con dicho fin en mente es que tras varios meses de reuniones, el líder hasta ese entonces dio un paso al costado y se le adjudicó el puesto de consultor del directorio. Con ello se respetó el aspecto familiar para no tener mayores problemas pero ya las decisiones las tomaría el nuevo directorio. El mismo estaría compuesto por un presidente que sería un familiar joven con título de ingeniero agrónomo y que había adquirido experiencia en otros emprendimientos.

A la vez, se contrató un especialista en forestación externo de la empresa para lograr un mayor equilibrio en la toma de decisiones.

Dada la mejora en el mercado y en la propia firma, la estructura organizacional se fue ampliando. En primer lugar a través de la incorporación de nuevos vendedores y con la apertura de un nuevo local además del original que aún se conservaba. Ya para el año 1995 la empresa contaba con unos 12 empleados que se desempeñaban en tareas de venta, administración y cuidado de los vehículos.

Las tareas de pagos, compras y cierre de ventas las realizaba el socio fundador, muestra de un liderazgo característico de firma familiares, que no cuentan con delegación de tareas.

El emprendimiento continuó a niveles interesantes. Para considerar, según comenta su socio fundador, entre el año 1991 y el año 1999 el negocio se desarrolló con grandes altibajos, consecuencia de la economía argentina de ese entonces.

De hecho, la empresa mostró gran informalidad en su gestión a lo largo de los años noventa y se destaca que el hecho de no tener información, impedía ver la evolución concreta de la empresa y menos aún facilitar la toma de decisiones. Por otro lado no existía control de las operaciones o niveles de rentabilidad.

De hecho, en los noventa se dio una situación especial ya que durante la primera mitad de los años noventa, y debido a lo que parecía ser buenos años, la empresa tomó empleados que poco tiempo después tuvo que despedir, ello mostraba a ciencia cierta falta de previsión.

Así, se destaca que estos últimos empleados familiares, no contaban con una capacitación previa y que sólo disponían de la transmisión de conocimientos de boca en boca que le otorgaba el líder del emprendimiento. Como frecuentemente se observa en este tipo de compañías, esto perjudicó no sólo al emprendimiento, sino que impactó en el negocio que comenzó a deteriorarse por el propio entorno económico negativo a partir del año 1999 en adelante.

Esta circunstancia de un mal pasar entre los años 1999 al 2002 en donde se dio el default de la deuda de Argentina, se agravó en particular en la empresa debido a que no contaba con gestores profesionales

Esto tuvo mucha influencia en el comportamiento de la organización por finales de los años noventa ya que su líder no supo cómo afrontar la citada crisis. Frente al contexto, decidió dar financiación a la compra de vehículos con capital propio y a tasas reducidas para fomentar la venta, pero esto culminó con una gran pérdida de capital que le costó parte del capital propio.

En este punto se puede mencionar y ver otro típico error en las PYMES familiares en donde se mezcla la familia y su patrimonio con el de la empresa. Esto llevó en palabras del mismo socio fundador, a perder tierras como se enuncio previamente.

### **Los cambios luego del año 2002**

La firma llegó a la crisis con una situación patrimonial delicada y con niveles de ventas y mora en los pagos muy elevada. Aprovechando que uno de los hijos siguió estudios en administración de empresas y el bajo interés ya del socio fundador, que por ese entonces ya estaba muy entrado en años, es que el hijo comenzó a hacerse cargo de la gestión del negocio. En este sentido es muy interesante la modalidad que implantó, ya que determinó un cambio rotundo en el emprendimiento, que se tradujo en resultados más que positivos.

### **El nuevo management de la empresa**

A partir de fines del año 2002, comenzó una muy interesante gestión en la empresa. Lo primero que se hizo bajo la nueva gerencia, fue realizar un diagnóstico de la firma en cuanto a su situación financiera, económica y de recursos humanos.

Según lo comenta el actual manager, Diego Navajas, la situación con la que se encontró apenas comenzó su gestión fue realmente desalentadora.

En virtud de su relevamiento, la situación de la firma al año 2002 era la siguiente:

- ✓ La cantidad de ventas por empleado eran muy bajas. Esto era un serio problema ya que en otros emprendimientos se habían observado niveles de venta de 5 y 6 veces por empleado, lo que dejaba ver mucha ineficiencia que había que profundizar en la empresa para mejorarla.
- ✓ La situación patrimonial tampoco era tan positiva, la firma había perdido alrededor de 275.000 pesos en dicho año. Esto a consecuencia de un sobredimensionamiento de la cantidad de empleados que se debieron eliminar e indemnizar según el marco legal por ese entonces vigente.

- ✓ El nivel de ventas había declinado como consecuencia de la crisis que vivía nuestro país y los bajos precios de la madera según se describió en la parte pertinente al mercado forestal.
- ✓ Existía en la firma un sobredimensionamiento de trabajadores, muchos de ellos sin tarea específica alguna y con remuneraciones realmente elevadas para un emprendimiento de ese tipo y según la actividad que se realizaba, ello era consecuencia de tomar mayor cantidad de mano de obra sin una planificación adecuada.
- ✓ No existía planificación alguna de las tareas futuras ni fijación de objetivos; mucho menos una metodología de trabajo en base a un presupuesto.
- ✓ La gestión de recursos humanos era nula, lo que se verificó en la falta de coordinación de tareas y falta de conocimiento específico por parte de los empleados en torno a su tarea. Aquí se observa que se había tomado empleados en base a vínculos con la familia y no a un verdadero conocimiento del trabajador para con su tarea y contar con competencias específicas del rubro.
- ✓ La firma no contaba con un sistema de información acorde, dado su alto grado de informalidad e improvisación, lo que impedía saber su verdadera situación e inconveniente para la toma de decisiones. Esto fue un factor determinante para la mala situación económica y financiera que alcanzó la organización, ya que de contar con un sistema de gestión e indicadores, se podrían haber tomado decisiones mucho tiempo antes y evitar graves problemas.

En virtud de ello y bajo el nuevo management, la empresa delinea el siguiente modelo de gestión:

En primer lugar se procedió a determinar la misión y visión de la empresa, aspecto que nunca antes se había determinado. En tal sentido, se siguió un modelo que había estudiado a partir de la propuesta realizada de los autores Norton y Kaplan que se adjunta a continuación.

**Gráfico 6: Modelo conjunto entre misión organizacional que se utilizó en Martín Automotores.**



Kaplan, Robert, David Norton. *Strategy Maps*: Harvard Business School Press, 2004.

### **Visión de Establecimiento Santa Cecilia.**

Ofrecer al mercado forestal, productos de alta calidad alcanzado un desarrollo y crecimiento en diversos sectores relacionados con el sector agropecuario, ya no sólo dentro de la provincia de Misiones, sino en el resto del país, con el objetivo de diversificar bienes ofrecidos y mercados. Priorizando el cumplimiento de las expectativas que el cliente tenga de la organización y manteniendo un fuerte compromiso con valores éticos.

### **Misión de Establecimiento Santa Cecilia.**

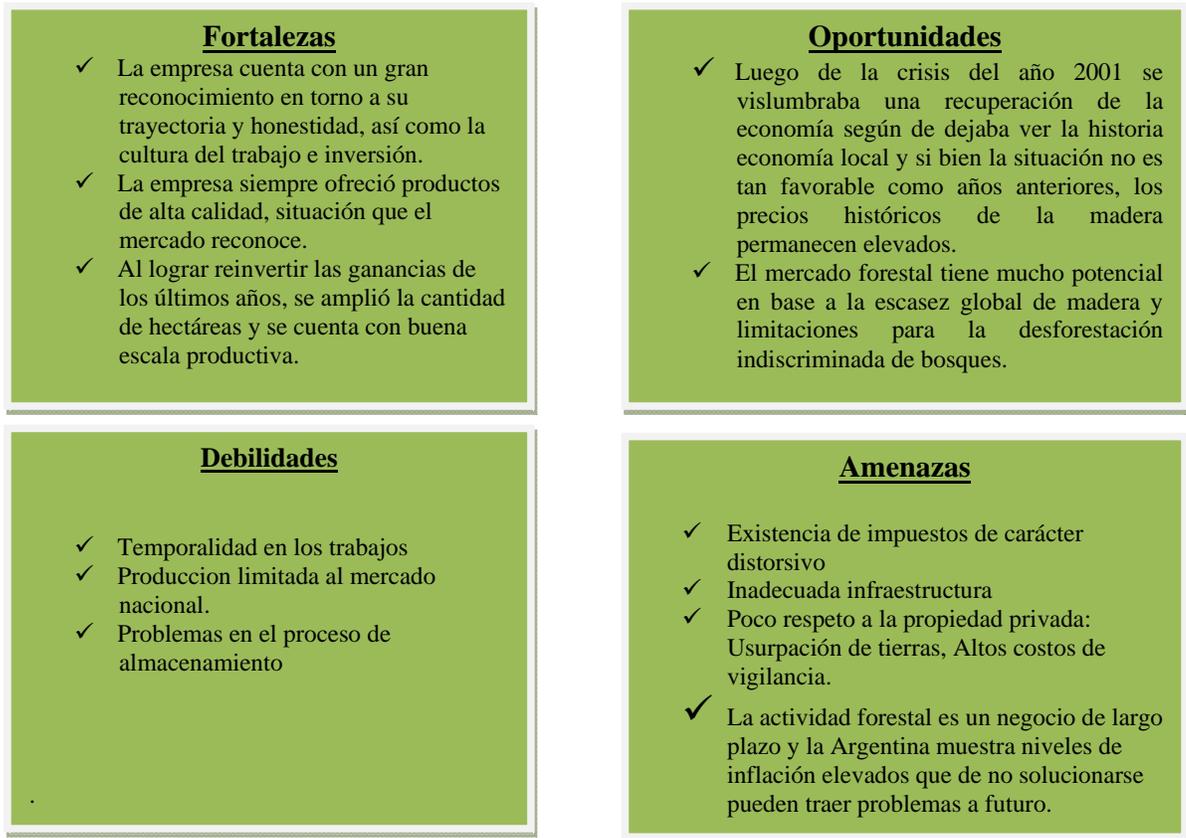
Lograr un alta grado de satisfacción en los clientes que pretenden adquirir productos de la madera para uso comercial de elevada calidad.

Comenzar a añadir valor agregado mediante el anexo de un eslabon industrial (aserradero), lo que ayudará a alcanzar diferenciación y lograr integración vertical.

### **FODA del Establecimiento Santa Cecilia.**

Tras haber definido tanto la misión y visión de la empresa, se procedió a establecer cuáles serían los factores clave de éxito de la compañía. A tal fin, se determinó la siguiente matriz FODA.

**Gráfico 7: Matriz FODA de Establecimiento Santa Cecilia.**



**De esta manera es que los factores clave de éxito de la empresa se focalizan en los puntos siguientes:**

- ✓ Aprovechamiento del reconocimiento que la empresa logró a través de un trabajo de décadas, honrando sus compromisos y actuando éticamente en todo momento.
- ✓ Contando con una gran cantidad de hectáreas en comparación a las que tenía en décadas pasadas y lo cual se traducirá en escalas productivas significativas que permiten alcanzar mejores niveles de eficiencia.
- ✓ Se ha profesionalizado la gestión lo cual implicó no sólo mejorar los costos, sino la eficiencia general de la organización, calidad de la madera que se obtiene y el manejo de flujos de fondos más adecuado para el logro de un desarrollo sustentable de largo plazo.
- ✓ La posibilidad futura de lograr instaurar un aserradero ayudará a la obtención de claras ventajas competitivas ya que el contar con la

misma madera a un costo muy bajo, el valor añadido será grande y eso determinará ventajas frente a empresas competidoras.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la empresa decidió implementar un modelo en base a un tablero de comando que le permitiera no sólo mejorar la gestión anterior, sino organizar toda la información disponible para mejorar día a día la administración del negocio y tomar mejores decisiones.

Antes de ello, la empresa tomó las siguientes medidas:

- ✓ Capitalizó la empresa con una reinversión de las utilidades de los años pasados, con ello logró desarrollar las tierras que estaban adquiridas pero no en condiciones de ser explotadas con nuevas forestaciones, ello determinó grandes beneficios.
- ✓ Tras la reorganización de la empresa con la crisis del año 2001, hoy en día se sigue de cerca la relación de ventas pro empleado según parámetros de la industria y la superficie sembrada. Con la incorporación de las hectáreas citadas, la eficiencia se incrementó en un 270%.
- ✓ Se profesionalizó la gestión con un management que sin ser totalmente externo a la familia, es profesional y sabe responder al nuevo escenario económico tanto local como internacional.
- ✓ Se estipuló un nuevo organigrama en donde cada función tenía tareas específicas y los empleados se ubican en cada puesto de trabajo en base a sus competencias que demuestran.
- ✓ Se procede a capacitar a los empleados y se persigue la innovación permanente, ámbito en el cual los empleados pueden sugerir sus propuestas. Se añadió de este modo una clara política de participación de los recursos humanos de la organización.
- ✓ Se comenzaron a realizar reuniones quincenales con el objetivo de conformar grupos de trabajo coordinados entre todas las áreas y dar mayor participación a los empleados en las tomas de decisiones. Así la empresa comenzó a aplicar un nuevo liderazgo en base a la propuesta de un líder situacional y para nada monopólico y autoritario como existía previamente.
- ✓ Se invirtió en la renovación de tecnologías en la empresa, previo a la implantación de un nuevo sistema de gestión. Se instaló el sistema Tango que no sólo ayudaría a la contabilidad, sino que se podía ampliar con posterioridad con el anexo de diversos informes que la gerencia requeriría. En el anexo del Trabajo se comparten los indicadores que contempla el Tablero de Comando Integral que se propone aquí.

## **El Tablero de Control del Establecimiento Santa Cecilia**

Un Tablero de Control de Gestión está constituido por un conjunto de indicadores financieros y/o operativos y/o de gestión, agrupados en un informe o reporte a los fines de contar con información clave en forma sencilla y resumida para el apoyo de la toma de decisiones cotidianas.

En este sentido la experiencia en Santa Cecilia combina la instrumentación de un robusto Tablero de Control Integral de Gestión con una incipiente pero valiosa utilización de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard de Norton y Kaplan.

El TCIG consolida información clave y sensitiva para el negocio, de disponibilidad rápida, segura y sencilla.

La metodología del CMI fue importante para definir Visión, Misión y asumir que la dimensión financiera ya no explica la performance de la empresa moderna y es necesario explorar otras dimensiones como sustentabilidad, clientes y procesos internos.

Se resumen a continuación los siguientes indicadores claves para apoyar y mejorar el proceso de decisiones en la empresa en la gestión cotidiana y estratégica.

### **Indicadores Mensuales.**

- ✓ **Volumen de Ventas(m3, \$ y u\$s)** Discriminado por tipo de producto. Esto ayudará notablemente a conocer el avance respecto a periodos anteriores y ver la situación en el mercado.
- ✓ **Forma de Cobro:** Esto discriminará entre las operaciones al contado y las financiadas. Información clave para la planificación comercial y financiera.
- ✓ **Costos:** se presentará un Estado de Resultados el cual dejará ver el avance de cada uno de los rubros de costos .
- ✓ **Publicidad por venta:** la empresa comenzó a hacer publicidad y el índice elegido será determinar cómo es que llegó el cliente a la empresa. Gracias a esto la empresa podrá tomar mejores decisiones en cuanto al éxito de los canales de comunicación.

## **Indicadores Semestrales**

- ✓ **Ventas en comparación con igual semestre del año anterior y el semestre anterior:** Esto dará un conocimiento en cuanto a la mejora en las ventas a manera de estacionalidad.
- ✓ **ROE:** Retorno sobre el patrimonio neto. La empresa quiere lograr como objetivo un ROE superior al 15% anual.
- ✓ **ROA:** Retorno sobre los activos. La firma tiene como fin lograr un ROA superior al 7% anual.
- ✓ **ROIC:** Retorno sobre el capital invertido. Se calcula dividiendo a la ganancia anual sobre el capital invertido al inicio del ejercicio.
- ✓ **Ventas por empleado:** esto para ver la evolución general de ventas. Se podrá efectuar la comparación con información de emprendimientos similares.
- ✓ **EBIT:** Ganancia antes de intereses e impuestos. Esto ayudará ya que la empresa se propuso como objetivo de largo plazo alcanzar un EBIT del 30%.

**Otros indicadores se pueden ver en el Anexo del trabajo.**

## **Delivery del Tablero**

Queda para discutir dentro de la empresa cuales serían los canales de distribución más adecuados para que los distintos indicadores del TCIG lleguen a los actores decisores en cada instancia del management y del personal operativo de la empresa.

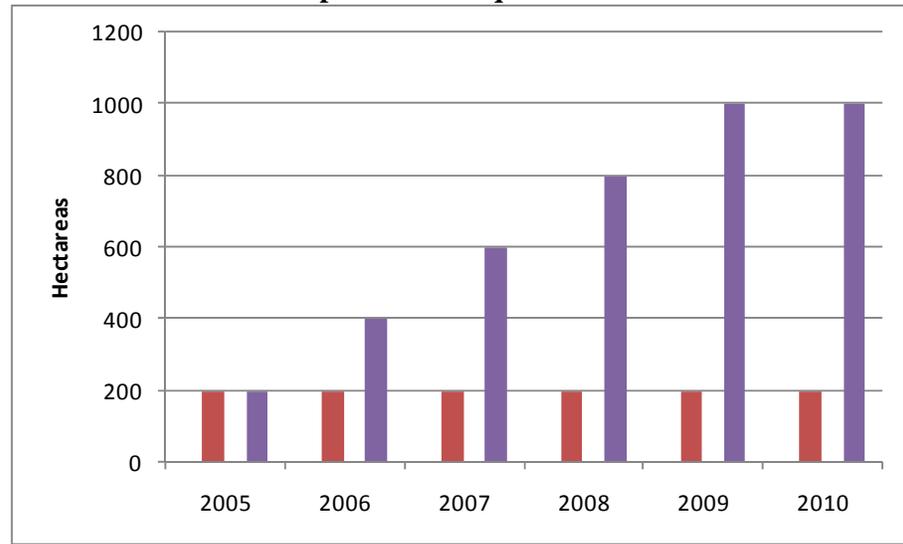
En este sentido es necesario discriminar tipo de información, acceso, seguridad, confidencialidad, disponibilidad, medios gráficos, digitales, web, sms, etc.

## **Resultados logrados en Establecimiento Santa Cecilia.**

A continuación se comparten los resultados alcanzado gracias a la implementación del tablero de comando y de los nuevos cambios en cuanto a la gestión del Establecimiento Santa Cecilia.

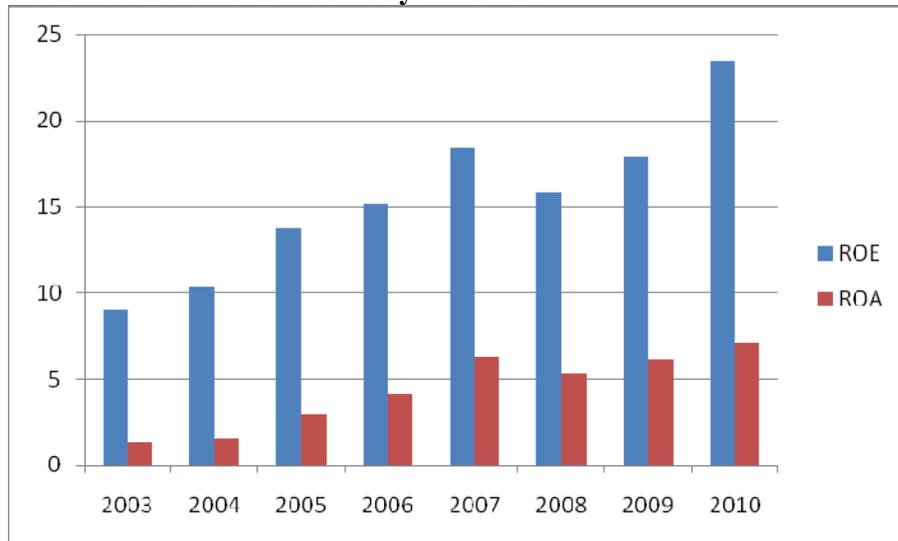
El plan se ajusta a las 1000 hectáreas que la empresa posee a la fecha actual y que había adquirido al año 2005. Se plantaron así 200 hectáreas anuales y a partir del año 2009 comenzó el ciclo de procesar 200 y volver a plantar 200 en las mismas hectáreas, todo sin cobro de subsidio.

**Gráfico 8: Evolución de las plantaciones que se realizaron.**



*Fuente: Gráfico personal realizado sobre datos brindados por la empresa.*

**Gráfico 9: Evolución del ROA y del ROE.**



Fuente: Gráfico personal realizado sobre datos brindados por la empresa.

Se observa que ambas variables han crecido en los últimos años, sólo deteriorándose en el año 2008 como consecuencia de la crisis que se vivió a nivel global con la crisis de Estados Unidos.<sup>62</sup>

<sup>62</sup>[http://www.faima.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=398&Itemid=66](http://www.faima.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=398&Itemid=66).

## Conclusiones

Las conclusiones que se pueden extraer sobre lo tratado en el trabajo se comparten seguidamente:

Dentro del marco planteado, es que se consideran los siguientes puntos:

- Es indudable que la organización Pyme actual no puede dejar de contemplar los cambios sucedidos en las últimas décadas en cuanto a la forma en que se modificó el escenario económico mundial como consecuencia del proceso global. Así, si bien algunas firmas se ven más afectadas que otras, es importante que se comprenda las consecuencias de estos cambios en el largo plazo.
- El nuevo escenario mundial y local, deja ver que el grado de competencia se ha incrementado en los últimos tiempos. Es así como la pyme de Argentina requiere aplicar modelos de gestión mucho más profesionales que antaño, abandonando los aplicados anteriormente, debido a que hoy día no brindan respuestas a los nuevos requerimientos. Esto es aplicable para todo tipo de emprendimiento y es más relevante aún tratándose del caso de firma Pyme familiares.
- Se propone a modo de aportar una posible solución al problema que tuvo la empresa bajo estudio, el abandono de los típicos problemas que surgen en los emprendimientos de carácter familiar, como ser la sobredimensión de las empresas en base a incorporaciones de empleados – familiares. Esto precisamente fue reconocido al anexar nuevos managers profesionales en Establecimiento Santa Cecilia.
- Se recomienda llevar adelante un plan de negocios, aspecto que no es frecuente ver en el ámbito de las pymes familiares de la Argentina. Como lo citó Cleri (2007), este es una de las causales principales que hacen que

este tipo de emprendimientos fracasen a lo largo del tiempo. En tal sentido, Establecimiento Santa Cecilia llegó a fijar positivamente un modelo de negocios en base a identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego pasar a determinar cuáles eran sus factores clave de éxito. Esto le ayudo a focalizar los esfuerzos en aspecto que hacen al éxito de la organización a través del tiempo.

- Se sugiere la continuidad en la implementación de la herramienta del Tablero de Control Integral de gestión y de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard; ello como consecuencia de que esta ha sido de gran utilidad para las Pymes de Argentina. Este brinda no sólo una clara metodología de gestión considerando los aspectos que contemplan al total de la organización, sino que facilita tomar medidas correctivas dentro de la misma frente a un desajuste en relación a los objetivos preestablecidos.
- Es importante destacar que la organización deben previamente prepararse para la implementación de este tipo de herramientas de gestión; ello como consecuencia de que la profesionalización de la gestión es un requisito indispensable. Además se deben fijar nuevos valores de trabajo que deben ser compartidos por la mayor parte posible del equipo de trabajo de la firma.
- La adopción de las propuestas sugeridas en los párrafos previos, **hará que la empresa ingrese a un círculo virtuoso de mejora continua y superación constante en cada una de las áreas. Este aporte se verá reflejado en el crecimiento de la empresa y el empresario.**

## **Bibliografía.**

Alles Martha, 2006, “Selección por competencias”, Editorial Granica, Argentina.

Amat Joan, 2001, “La Continuidad de la Empresa Familiar”, Ediciones Gestión 2000, España.

Barugel, Ernesto, 2005, “La Governancia en las empresas de familia, Un Código de Buenas Prácticas para la Supervivencia”, Documento publicado en forma conjunta por el CEMA, disponible en <http://www.cema.edu.ar/u/ebarugel>

Bermejo Manuel, 2008, “Hacia la empresa familiar líder”, Editorial Prentice Hall, España.

Bhidé ,Amar, “Where innovation creates value”, Artículo publicado en The McKinsey Quaterly, 2009, [http://www.mckinseyquarterly.com/Where\\_innovation\\_creates\\_value\\_2304](http://www.mckinseyquarterly.com/Where_innovation_creates_value_2304)

Bustamante, Luis, 2007, “La administración estratégica y el cuadro de comando integral” <http://www.atdl.org/images/upload/revista/edicion/82/Cuadro%20de%20mando%20integral.pdf>

Cleri, Carlos, 2007,” El libro de las Pymes”, Editorial Granica, Argentina.

De Pablo Juan Carlos, 2008, ver diversos informes sobre la economía de nuestro país en su Newsletter Contexto, : [www.juancarlosdepablo.com.ar](http://www.juancarlosdepablo.com.ar)

Diario Cronista Comercial de fecha Lunes 17 de Noviembre del año 2008, Bs.As. Argentina.

Durán, R, Scoponi, L., Nori, M., Boland, L., Maccagno, R., Thomas, M. y Goyanarte, H.(2003) (PGI 24//ZC07- Ciencia y Tecnología) “Tablero de Comando. Una herramienta para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias”, Ed. Buyatti, Buenos Aires.

Faber Marc, 2008, “Tomorrow´s Gold: Asia´s age of discovery”, Ediciones CLSA, Hong Kong.

Givone, Horacio, 2006, “Introducción al estudio de las finanzas de la empresa”, Editorial Educa, Argentina.

Grove, Andrew, 2006,” Sólo los paranoides sobreviven”, Editorial Granica, Argentina

Greenspan, Alan, 2007, “La era de las turbulencias”, Ediciones B, Argentina.

Hatum, Andrés, 2006, “Organizaciones que crecen”, Editorial Temas, Argentina.

Hamel, Gary, 2008, “El futuro de la Administración”, Editorial Grupo Norma, Colombia.

Instituto Politécnico Nacional, 2002, Análisis FODA, Documento publicado en la siguiente dirección web: [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

Irazabal América, 2007, “Tablero Integral de Comando: Desarrollo – Análisis”, Editorial Aplicación Tributaria, Argentina.

Jaff, Denis, 1995, “Trabajar con los seres queridos”, Ediciones El Ateneo, Argentina.

Jiménez Gonzalo, 2008, “Estrategia corporativa y crecimiento empresarial”  
[http://www.eclass.cl/inicio/JSdownload.php?id=49&cf=seminario\\_abierto\\_documento](http://www.eclass.cl/inicio/JSdownload.php?id=49&cf=seminario_abierto_documento)

Kaplan Roberto y Norton David, 2006, “Alignment: Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard”, Editorial Gestión 2000, España.

Katzenbach Jon, 2007, “El trabajo en equipo”, Editorial Granica, Argentina.

Kastika Eduardo, 2005, “Resolver la crisis”, Editorial Innovar, Argentina.

Kim Chan, 2006, “La estrategia del océano azul”, Editorial Grupo Norma, Argentina.

Leach Peter, 1999, “La empresa familiar”, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

Oppenheimer Andrés, 2007, “Cuentos Chinos”, Editorial De Bolsillo, Argentina.

Paz Julio, 2007, “China e India hacen temblar el comercio agroalimentario de las Américas”  
[http://www.iica.int/Esp/prensa/Lists/Comunicados/Attachments/101/CP52-2007\\_esp.pdf](http://www.iica.int/Esp/prensa/Lists/Comunicados/Attachments/101/CP52-2007_esp.pdf)

Piñeyro, Victor “Un Modelo de Informe del Negocio Agrícola” en Sudeste Rinde, nro. 57 Marzo, nro. 58 Abril y nro. 59 Mayo de 2010

-----“El Análisis de la Gestión y la toma de Decisiones en la Empresa Agrícola” en PublicARG, Marzo-Abril 2010 [http://publicarg.com/nota\\_17elanalisis.html](http://publicarg.com/nota_17elanalisis.html)

\_\_\_\_\_”Revisar la Gestión de la Empresa” en diario La Nación Suplemento Campo 08.05.10 [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1262135](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1262135)

Prahalad, C, 2007, “El futuro de la competencia”, Editorial Gestión 2000, España.

Rodriguez G., Ponssa E., Sanchez Abrego, D. “El Cuadro de Mando Integral y su Factibilidad de Aplicación a Empresas ganaderas de cría bovina” XIII Jornadas Nacionales de la Empresa Agropecuaria, Tandil, Setiembre 2009

[http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2010/El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20Ganadero\\_XIII%20JNEA%202009.pdf](http://www.vet.unicen.edu.ar/html/Areas/Economia%20y%20Admin%20Rural/Material/2010/El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20Ganadero_XIII%20JNEA%202009.pdf)

Sánchez Antonio, 2005, “Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PyMES del estado de Veracruz”, Trabajo publicado en:  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21603.pdf>

Schneider Ben, 2008, “Risiliencia”, Editorial Grupo Norma, Argentina.

Selvini Mara, 2002, “Al Frente de la Organización”, Ediciones Paidós, Segunda Edición, Argentina.

Stewart, Thomas, 1998, “La Nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual”, Ediciones Granica, Argentina.

Tennent John y Graham Friend, 2008, “Cómo delinear un modelo de negocios”, Colección Finanzas y negocios, The Economist, Argentina.

Taylor Carolyn, 2006, “La cultura del ejemplo”, Editorial Aguilar, Argentina.

Ward John, 2006, “El éxito en los negocios de familia”, Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina.

William Cohen, 1999, “El Arte de Ser Líder”, Editorial Atlántida, Argentina.

Ing.Lis ,Ruben 2008,” Argentina: Sostiene que la crisis maderera se superara con el gobierno y los privados”

<http://www.forestalweb.com/Noticias-internacionales/sostienen-que-la-crisis-maderera-se-superara-con-gobierno-y-privados/>

Miguel Angel Ventimiglia, 2012.La crisis gollpea a la industria maderera

[http://www.faima.org.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=787&Itemid=66](http://www.faima.org.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=787&Itemid=66)

Pereira, Adriana Beatriz. 2005 “Tesis de Licenciatura. El protagonismo del pino en la Provincia de Misiones” .Universidad Nacional de Lujan. Departamento de Ciencias Sociales

Revista Valor Agregado.2004, La industria madera en cifras

Maslaton, Carlos Gabriel, 2002 Potencial del complejo maderero argentino

[http://www.inti.gov.ar/pdf/economia\\_industrial/madera\\_muebles.pdf](http://www.inti.gov.ar/pdf/economia_industrial/madera_muebles.pdf)

Las Ventajas del sector forestal en Argentina. 2008

<http://afoa.org.ar/index4.php?IDM=1&IDSM=9&IDN=7>



**ANEXO VII. Nota del Tutor para aprobación de Trabajos Finales**

(fecha)

Sr. Director de la carrera de IPA

**Presente.-**

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., adjuntando el Trabajo Final.....(dos copias), que ha sido desarrollado por el alumno....., Nro. de Registro....., en cumplimiento de las disposiciones vigentes.

Dicho trabajo ha sido realizado bajo mi dirección y, habiendo evaluado el mismo, lo considero aprobado con los siguientes comentarios:

Por lo expuesto anteriormente, avalo su presentación ante el Comité Evaluador correspondiente.

Sin otro particular lo saludo atte.

Firma  
Aclaración  
Cargo Docente IPA

Anexo al Trabajo.

Indicadores complementarios del Tablero de Control de Gestion Integral del Establecimiento Santa Cecilia.

<i>Área clave</i>	<i>Descripción</i>	<i>Indicador</i>	<i>Meta</i>	<i>Valor real</i>	<i>Alarma</i>	<i>Fuente de información</i>	<i>Frecuencia de actualización</i>
<i>Sustentabilidad</i>	<i>Materia orgánica</i>	<i>Porcentaje de MO en el suelo</i>	<i>3%</i>	<i>2,80%</i>	<i>2%</i>	<i>Análisis suelo INTA</i>	<i>Anual</i>
<i>Sustentabilidad</i>	<i>Fósforo en el suelo</i>	<i>ppm de P en el suelo</i>	<i>15</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>Análisis suelo INTA</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Incremento medio anual del diámetro</i>	<i>DAP/edad de la plantación</i>	<i>3</i>	<i>2,5</i>	<i>2</i>	<i>Inventarios forestales</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Porcentaje de sombra</i>	<i>Radiación solar bajo el pinar/ radiación solar a cielo abierto</i>	<i>50%</i>	<i>60%</i>	<i>70%</i>	<i>Inventarios forestales</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Área Basal</i>	<i>m2 cubiertos por la base de los árboles</i>	<i>14</i>	<i>13</i>	<i>16</i>	<i>Inventarios forestales</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Frecuencia de podas</i>	<i>Cantidad de veces que se levanta la poda en el año</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>Inventarios forestales</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Altura de poda</i>	<i>Altura promedio de poda</i>	<i>6</i>	<i>4,5</i>	<i>2,5</i>	<i>Inventarios forestales</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Costo de la poda</i>	<i>Tn de laminados necesarios para podar una hectárea</i>	<i>1</i>	<i>1,2</i>	<i>2</i>	<i>Gestión CREA</i>	<i>Anual</i>
<i>Forestal</i>	<i>Uso del suelo forestal</i>	<i>Hectáreas forestadas / hectáreas forestables</i>	<i>100%</i>	<i>70%</i>	<i>50%</i>	<i>Gestión CREA</i>	<i>Anual</i>

<i>Forestal</i>	<i>Calidad de las podas</i>	<i>Árboles con deficiencias de poda / árboles podados</i>	<i>5%</i>	<i>7%</i>	<i>10%</i>	<i>Planilla podas</i>	<i>Mensual</i>
Forestal	Compradores de madera	Cantidad de compradores	4	1	1	Inventarios forestales	Anual
Forestal	Rendimiento laminado	Cantidad de tn/ha con destino al laminado	200	100	80	Liquidación de los aserraderos	Anual
Forestal	Rendimiento por árbol	Peso del árbol promedio de la tala rasa	3	2	1,5	Liquidación de los aserraderos	Anual
Forestal	Capacitación del personal	Número de charlas por año	3	1	0	Parte diario	Anual
Forestal	Asesoramiento técnico	Visitas de los especialistas al campo por año	4	1	2	Parte diario	Anual
Forestal	Relación con los aserraderos	Visitas a los aserraderos por año	3	1	1	Parte diario	Anual
Forestal	Proveedores de insumos	Cantidad de proveedores de insumos	5	3	1	Gestion CREA	Anual
Sustentabilidad	Calidad del agua	Potabilidad del agua de las vertientes	SI	SI	NO	Análisis de agua	Anual
Forestal	Prevención de incendios	Simulaciones de controles de incendios por año	2	1	0	Parte diario	Anual
Forestal	Inventarios forestales	Mediciones de todas las forestaciones por año	1	1	0	Inventarios forestales	Anual
Yerba Mate	Producción anual	tn de hoja verde entregadas al secadero	2000	1200	1000	Planilla Yerba Mate	Anual

Yerba Mate	Uso del suelo yerbatero	Hectáreas cosechadas / hectáreas plantadas	100%	90%	70%	Planilla Yerba Mate	Anual
Yerba Mate	Abono de los yerbales	Hectáreas abonadas / hectáreas plantadas	50%	5%	5%	Planilla Yerba Mate	Anual
Yerba Mate	Rendimiento por hectárea	kg de hoja verde cosechadas por ha	10000	7000	6000	Planilla Yerba Mate	Anual
Yerba Mate	Eficiencia del personal	kg de hoja verde cosechadas por persona en el año	6000	5000	4000	Planilla Yerba Mate	Anual
Yerba Mate	Rendimiento de indiferencia	kg de hoja verde necesarios para cubrir los costos de producción	3000	5000	7000	Gestion CREA	Anual
Yerba Mate	Protección del suelo	Hectáreas con cubierta verde / Hectáreas plantadas	100%	50%	20%	Planilla Yerba Mate	Anual
Yerba Mate	Asesoramiento técnico	Visitas de los especialistas al campo por año	4	1	2	Parte diario	Anual
Yerba Mate	Relación con los secaderos	Visitas a los secaderos por año	2	1	1	Parte diario	Anual
Yerba Mate	Capacitación del personal	Número de charlas por año	3	1	0	Parte diario	Anual
Yerba Mate	Calidad de cosecha	Árboles con buena cosecha/ árboles cosechados	100%	90%	70%	Planilla control de cosecha	Anual
Maquinaria	Uso ganadero	Horas utilizadas en ganadería / horas total trabajadas en el año	40%	60%	50%	Planilla uso de la maquinaria	Mensual

<b>Maquinaria</b>	<b>Uso forestal</b>	<b>Horas utilizadas en forestacion / horas total trabajadas en el año</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>Planilla uso de la maquinaria</b>	<b>Mensual</b>
<b>Maquinaria</b>	<b>Uso yerbatero</b>	<b>Horas utilizadas en yerba mate / horas total trabajadas en el año</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>Planilla uso de la maquinaria</b>	<b>Mensual</b>