



**UNIVERSIDAD PROVINCIAL DEL SUDOESTE  
(UPSO)**

**Detec Informática & Electrónica  
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

**Alumno: Suárez, Horacio Fabio**

**LU: 121**

**Tutor: Lic. María Agustina Tauro**

**Licenciatura en Gerenciamiento de Pymes**

**Pigüé, 2013**

## INDICE

	Pág.
<b>1- INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>2- METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO UTILIZADA</b>	<b>3</b>
<b>3-DESCRIPCION Y EVOLUCION DE LA EMPRESA SELECCIONADA</b>	<b>3</b>
<b>4- ANALISIS DEL CONTEXTO</b>	<b>5</b>
4.a-Evolución de las TICs en Argentina	5
4.b-Expectativas para 2013	8
4.c-Características dominantes del sector	10
4.d-Conclusiones del Contexto Nacional	14
4.e-Encuesta	16
4.f-Contexto Local	19
<b>5-ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA</b>	<b>24</b>
5.a-Análisis FODA	24
5.b-Tablero de Comando	27
5.b.1-Misión, Visión y Valores	28
5.b.2-El Mapa Estratégico	28
5.b.3-Área Comercial (Perspectiva del Cliente)	29
5.b.4-Área Productiva (Perspectiva de Procesos Internos)	30
5.b.5-Área Financiera (Perspectiva Financiera)	32
5.b.6-Área de Personal (Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento)	34
5.b.7-Componentes del Tablero de Comando	36
<b>6-PROPUESTAS/ SUGERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>7-CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>8-BIBLIOGRAFIA/ FUENTES</b>	<b>42</b>
<b>9-ANEXOS</b>	<b>43</b>
Anexo 1:Modelo de entrevista a las empresas competidoras	43
Anexo 2: Imágenes de Empresas competidoras	44
Anexo 3:Temario de entrevistas con el personal de Detec	46
Anexo 4: Fotos- Detec Informática & Electrónica	47

## **1-INTRODUCCION**

El presente trabajo realiza una descripción de la empresa Detec, Informática y electrónica, ubicada en la ciudad de Pigüé. Luego de dicha descripción se desarrolla un análisis del posicionamiento de la misma en el mercado local. A partir de dicho estudio se efectúa una proyección de las posibilidades de desarrollo futuro, se plantean los objetivos estratégicos, y se señalan acciones concretas para alcanzarlos.

Para la realización del análisis se efectuará un Diagnóstico general enmarcado en el modelo de gestión denominado Tablero de Comando, que permite medir la implementación de la Estrategia relacionando cada objetivo estratégico de ésta.

La metodología de trabajo se detalla en el capítulo 2. En el capítulo 3 se desarrolla la descripción de la empresa seleccionada realizando una síntesis de su historia, evolución y situación actual. En el capítulo 4 se realiza un análisis del mercado nacional, también incluye un análisis del entorno local producto de un relevamiento realizado a través de entrevistas a las empresas de servicios informáticos que actúan en este medio, para conocer las características y funcionamiento del mismo.

El siguiente capítulo se ocupa del análisis interno de la empresa, sus fortalezas, sus debilidades y la propuesta de implementación de su estrategia a partir de la aplicación del modelo de Tablero de Comando mencionado anteriormente. En el capítulo 6 se desarrollan algunas propuestas para aplicar a la problemática descrita en el desarrollo del trabajo, y en el capítulo 7 las conclusiones a las que se llega luego del análisis.

## **2- METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO UTILIZADA:**

### **Fuentes de información primaria sobre la empresa:**

- a) Se realizaron entrevistas en profundidad con el propietario para conocer la evolución de la empresa desde su inicio a la fecha, sus características y la información pertinente para el análisis a realizar.
- b) Entrevistas con sus empleadas para obtener una visión interna de los distintos aspectos de la misma, conocer en profundidad el clima organizacional, la cultura de la empresa y su compatibilidad con los objetivos organizacionales.
- c) Observación directa para verificar la información obtenida y ampliarla.

### **Fuentes de información primaria sobre el mercado local:**

- d) Entrevistas a propietarios de distintas empresas competidoras para verificar posicionamiento de la empresa analizada y conocer el análisis del mercado desde la perspectiva de la competencia a nivel local<sup>1</sup>.

### **Fuentes de información secundaria:**

- e) Semanario Reflejos,
- f) Distintas fuentes de información en Internet, fundamentalmente para el análisis del contexto global y nacional <http://www.cessi.org.ar/> Reporte semestral del sector de software y servicios informáticos de Argentina.

## **3- DESCRIPCION Y EVOLUCION DE LA EMPRESA SELECCIONADA**

Nombre: **DETEC –Informática & Electrónica**

Ubicación: Lucio V. López y Belgrano de la Localidad de Pigué. Provincia de Buenos Aires.

Se trata de una empresa comercial y de servicios, fundada en 2006 por su propietario, Sebastián Bilbao, quien tras varios años de estudio en la Universidad Nacional del Sur (Lic. En Administración) decidió suspender los

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1-Plantilla Encuesta- y detalle en páginas 16 a 19.

mismos y comenzar con este emprendimiento en el rubro de la informática y la electrónica. Estos temas siempre le interesaron y ya tenía previsto abordarlos con anterioridad, dado que paralelamente había estudiado en la Universidad Tecnológica Nacional y obtenido el título de Técnico en redes informáticas, así como también distintos cursos de reparación de PC. Inicialmente lo hizo junto a su hermano, Gastón Bilbao. Además del lógico ánimo de lucro e independencia económica, ambos fueron movilizados por sus ansias de realización aplicando sus conocimientos.

En sus comienzos, en noviembre de 2006, y durante aproximadamente 1 año la actividad estaba concentrada en la venta e instalación de alarmas, especialidad de Gastón, y servicios técnicos de computación, la de Sebastián, más la venta de equipos por pedido. Cada uno en lo suyo se ocupaban de la parte operativa, mientras que la función comercial y administrativa estaba a cargo de Sebastián.

La ubicación del local al inicio de actividades era Av. Mitre y Ciudad de Rodez. Durante este período no contaban con empleados.

En diciembre de 2007 se produce el primer hito en la trayectoria de la empresa, que tiene que ver con un trabajo importante que incluye la venta e instalación del equipamiento para el Autoservicio Meloni (Cadena de supermercados con presencia en Puán, Pigué, Tres Lomas y Carhué). Esta operación le permite comenzar a trabajar con un stock: fundamentalmente accesorios de computación y algunos equipos.

En 2008 se incorpora el rubro videojuegos para la venta, y durante ese año bien diferenciadas las actividades de uno y otro, ambos hermanos deciden desvincularse comercialmente, pero esta se efectiviza recién en 2011.

En 2009 se suman cámaras digitales y GPS. También en este año se incorpora la primera empleada de la empresa, para atención al público y tareas administrativas.

El crecimiento seguía siendo sostenido por lo que el local comenzó a quedar chico y se traslada a su actual ubicación en marzo de 2010. Durante este mismo año se produce un cambio de empleado (se incorpora Leo Oustry) que también colabora en el servicio técnico de computación.

Como se mencionara anteriormente, en 2011 Sebastián se separa de Gastón y en septiembre de este mismo año Lorena Cerutti reemplaza a Oustry, cumpliendo con las mismas funciones. En marzo de 2012 también se incorpora a Karina Hipperdinger para desempeñar funciones administrativas y de atención al público.

Desde entonces, continúa el crecimiento a un ritmo menor, pero sostenido, lo que la ha convertido en uno de los principales referentes en el mercado local.

#### **4- ANALISIS DEL CONTEXTO NACIONAL**

Con el objetivo de analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa y las perspectivas de su evolución, teniendo en cuenta en primer lugar el marco nacional, a continuación se desarrolla y analiza un extracto del reporte semestral sobre el sector, publicado en marzo de 2013 por el Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos<sup>2</sup>:

##### **4.a- Evolución del mercado de las TICs en Argentina**

El mercado TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) en Argentina ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de la última década, más allá de las crisis de 2002 y 2009. De acuerdo a información publicada por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA), puede observarse esta evolución de sus ventas en dólares, diferenciando empresas de telecomunicaciones y de tecnologías de la información (TI).

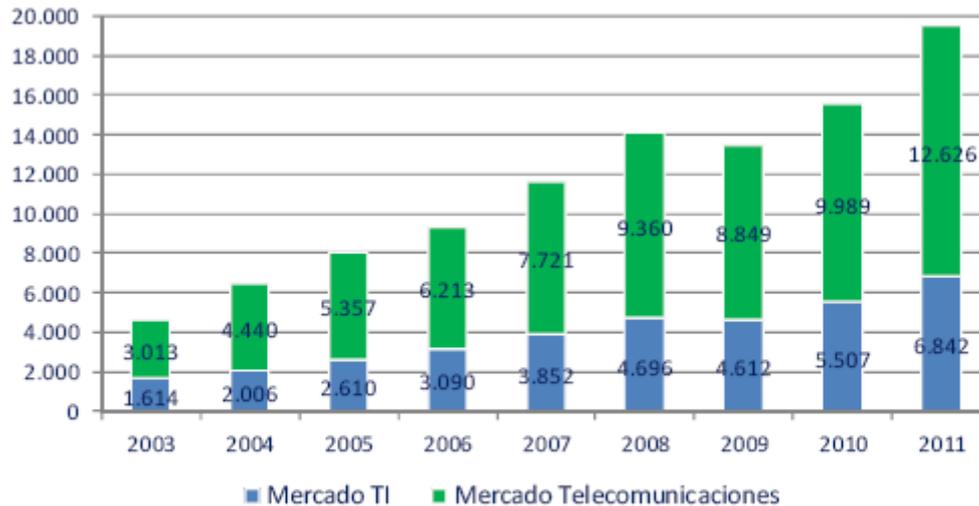
---

<sup>2</sup> Reporte semestral del sector de software y servicios informáticos de Argentina. <http://www.cessi.org.ar/>

## Evolución Mercado TIC 2003- 2011

En millones de USD

Mercado TI Mercado Telecomunicaciones



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

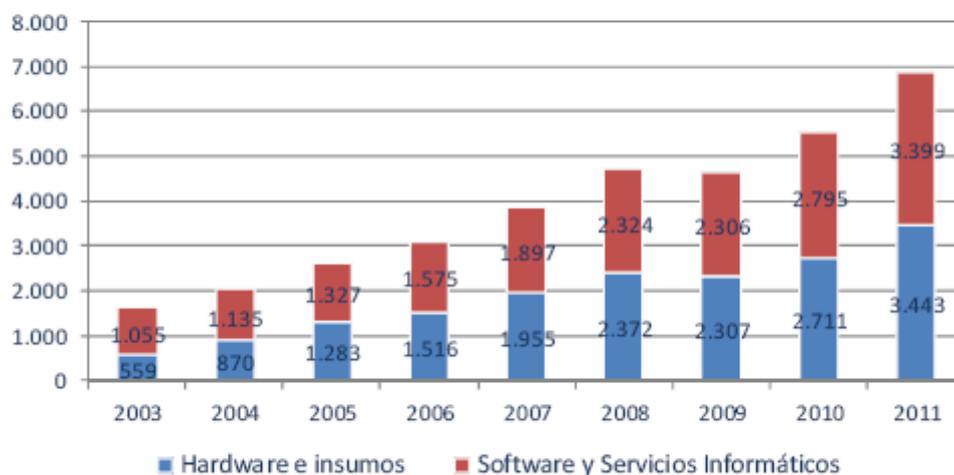
Entre 2003 y 2011 las TICs aumentaron sus ventas un promedio del 20,3% anual (en dólares).

Luego de la crisis de 2009 (-4,9%), el mercado se ha recuperado rápidamente, creciendo un 15,1% en 2010 y un 25,6% en 2011.

Al diferenciar las empresas TI, vemos que éstas representan aproximadamente un tercio del mercado TIC, siendo su crecimiento promedio anual de un 20,2% desde 2003. Asimismo, luego de 2009 (-1,8%) las TI han crecido un 19,4% en 2010 y un 24,2% en 2011.

A continuación, también a partir de información brindada por la CICOMRA, se observa la evolución durante la última década de las ventas anuales en dólares de las empresas TI, desagregadas por: hardware e insumos por un lado y software y servicios informáticos por el otro.

## Evolución Mercado TI 2003-2011 En millones de USD

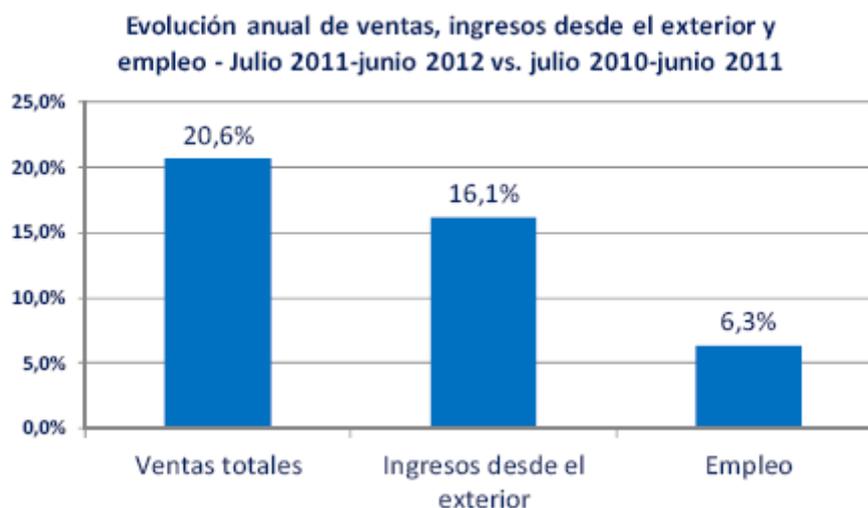


Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

Hasta 2004 el sector de software y servicios informáticos (SSI) representaba alrededor del 60% del mercado TI, a partir del 2005 esa participación bajó al 50% por el enorme crecimiento de las ventas de hardware (un 55,6% en 2004, un 47,4% en 2005 y un promedio anual de 26,6% entre 2003 y 2011).

La evolución de las ventas de las empresas SSI también ha sido significativa: han crecido en promedio un 16% anual desde 2003. El crecimiento fue de a dos dígitos desde 2005 (16,9%) y sólo se desaceleró durante la crisis de 2009 (-0,8%).

Se puede observar a continuación cómo han evolucionado las ventas (en pesos argentinos), ingresos desde el exterior (en dólares estadounidenses) y el empleo en los últimos 12 meses.



Si bien los valores de evolución anual indican un crecimiento significativo, sobre todo con respecto a lo experimentado en los primeros seis meses de 2012, el mismo es menor que un año atrás para los tres indicadores: durante el período julio 2010-junio 2011 el sector había registrado un aumento interanual del 26,7% en las ventas totales, 15,4% en los ingresos desde el exterior y 11,5% en el empleo. Esto significa que las ventas presentaron un crecimiento menor en 6,1 puntos porcentuales, los ingresos desde el exterior uno mayor en 0,7 puntos y el empleo un crecimiento casi un 50% menor.

Esta desaceleración es entendible en la medida que durante los últimos 12 meses la economía en general se desaceleró con respecto a los 12 meses anteriores: mientras que entre julio de 2010 y junio de 2011 el PBI había crecido un 9,2%, las exportaciones un 26,3% y el empleo un 3,2%; entre julio de 2011 y junio de 2012 lo hicieron un 5,3%, un 6,5% y un 1,0% respectivamente (Fuente: INDEC y Estudio de Índices Laborales del MTEySS). En los 3 indicadores, el sector SSI sigue registrando incrementos muy superiores a los del agregado productivo del país.

#### **4.b- Expectativas para 2013**

Para este 2013 se espera una recuperación importante en el crecimiento del sector. De acuerdo a las expectativas de las empresas, los tres indicadores mejorarían. Pero mientras que el 14,7% de los ingresos desde el exterior suena razonable, el 12,2% del empleo parecería dar cuenta una vez más de las

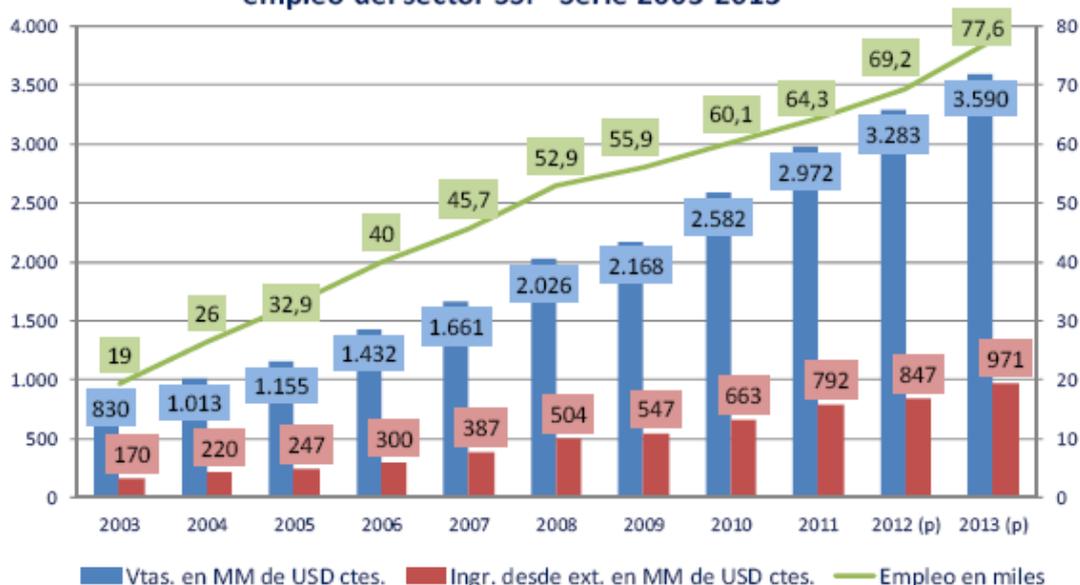
expectativas generadas por una alta demanda de personal calificado que resulta difícil de satisfacer.



### **Serie interanual 2003-2013 para ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector.**

La serie de mediciones y proyecciones efectuadas permiten trazar el sendero recorrido por las variables claves del sector en estos últimos años. El siguiente gráfico da cuenta de la evolución de las ventas totales, las exportaciones y el empleo del sector SSI tomando como base el año 2010. Los datos de ventas anuales se calcularon a partir de la facturación anual por trabajador y de la cantidad de empleados obtenidos para 2010, y de allí se extendió a años anteriores en función a las tasas de crecimiento interanuales. Los montos de ventas y exportaciones son nominales, no contemplan una normalización de precios por inflación. Los años 2012 y 2013 fueron proyectados en función de las expectativas de crecimiento de las empresas, con un valor promedio del USD de \$4,6 para el 2012 y de \$5,2 estimado para el 2013.

### Evolución interanual de ventas, ingresos desde el exterior y empleo del sector SSI - Serie 2003-2013

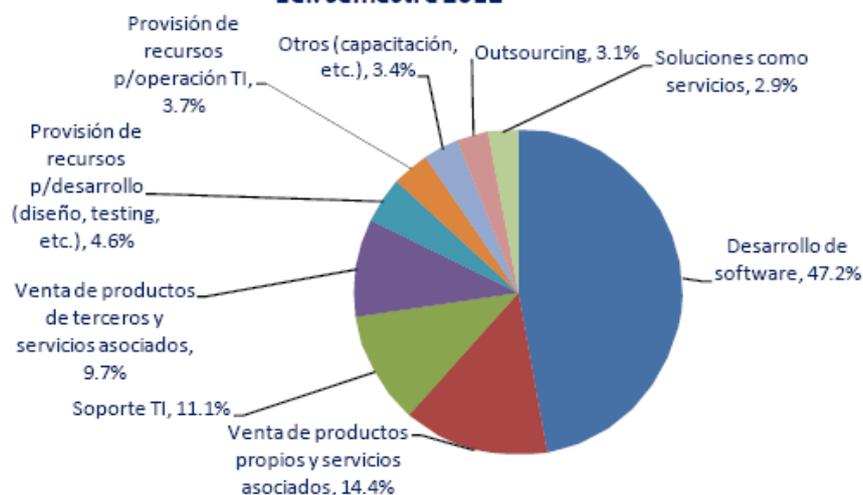


#### 4.c- Características dominantes del sector

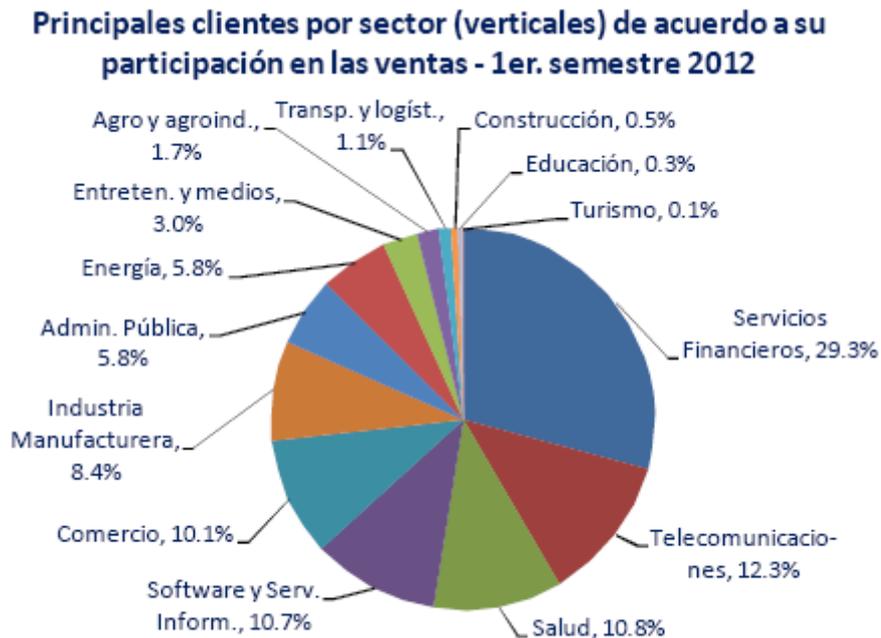
##### Ventas por actividad y por cliente

Como se observa en el siguiente gráfico, el desarrollo de software a medida y las ventas de productos propios e implementación e integración asociados a estos productos explicaron casi el 62% de las ventas del sector. A éstas les siguen en importancia los servicios de Soporte TI (11,1%) y la venta de productos de terceros y servicios asociados (9,7%).

##### Participación de las distintas actividades en el total de ventas - 1er. semestre 2012



El gráfico siguiente indica cómo se distribuyen las ventas del sector SSI entre sus clientes, clasificados por sector de actividad.



Bancos y servicios Financieros ocupan el primer lugar con casi el 30% de participación, mientras que junto a otros cuatro sectores (Telecomunicaciones, Salud, Software y Servicios Informáticos, y Comercio) suman más del 70% de la participación de los clientes en las ventas del sector.

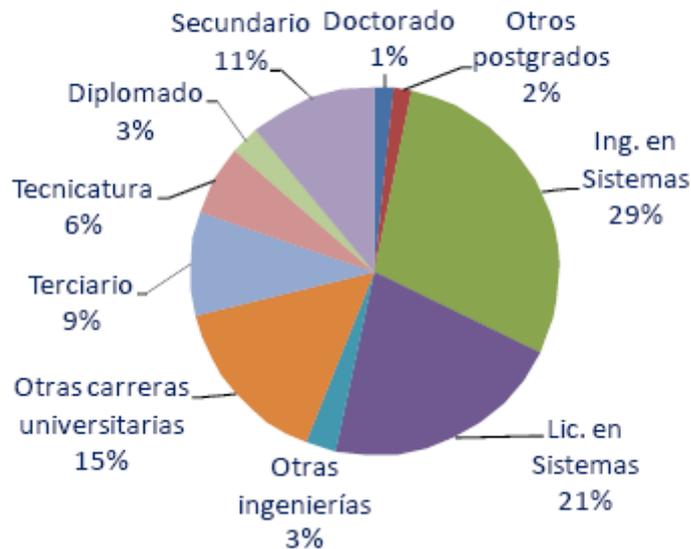
Más de la mitad de las ventas corresponden a empresas multinacionales, debido al volumen de sus operaciones y a la necesidad de actualización tecnológica para mantener competitividad.

La firma de acuerdos por parte del Ministerio de Industria con distintos sectores para fomentar el uso de software en sus procesos, apunta a mejorar su participación. Entre ellos, sector de calzado, marroquinería, sectores productivos y autopartistas.

## Formación de RR.HH.

En el gráfico a continuación se confirma la alta educación formal de los trabajadores del sector.

**Distribución RR.HH. de acuerdo a nivel de estudios -  
1er. semestre 2012**



Más del 70% de los trabajadores del sector poseen formación universitaria, y un 50% vinculada a sistemas. Un 35% de los trabajadores no ha completado sus estudios, ascendiendo esta proporción al 44% cuando se trata de profesionales en sistemas.

El crecimiento de egresados de carreras de informática es a un ritmo promedio de 10% anual con aproximadamente 4700 egresados en 2012.

### Otros Datos del Sector:

El 72% de las empresas se localiza en CABA o GBA, un 12% en Santa Fe y el restante 16% se distribuye entre el resto de la pcia. de Bs. As., Córdoba, Tucumán Mendoza, Corrientes, San Juan y San Luís.

Un 48% de las empresas está en el rango de entre 1 y 30 trabajadores, un 29% tiene entre 31 y 100 trabajadores, un 16% entre 101 y 300, y un 7% más de 300 trabajadores.

Un 55% de las empresas declaró que realizó ventas al exterior durante el segundo semestre de 2011.

El 47% de las empresas percibe el 100% de los beneficios contemplados dentro del régimen de promoción de la Ley 25.922 (el beneficio consiste en gozar de estabilidad fiscal por un período de 10 años a partir de la entrada en vigencia, es decir que no podrán ver incrementada su carga tributaria), un 5% se beneficia parcialmente y el restante 48% no está dentro del régimen. Esta Ley de promoción de la industria del software incluye las actividades de creación, diseño, desarrollo, producción e implementación y puesta a punto de los sistemas de software desarrollados.

La tasa de crecimiento ronda el 20% y se encuentra en recuperación, además de que se prevé duplicar para 2020 la producción de 2012, llegar ese año también a 134.000 empleados, duplicando la cifra actual y triplicar las exportaciones.

La CESSI (Cámara de empresas de software y servicios informáticos de la República Argentina) agrupa a más de 700 empresas en todo el país.

### **Barreras de entrada y Fuerzas Motrices**

Las **barreras de entrada** son las dificultades que deberán afrontar las empresas que quieran ingresar al sector. Existen varios tipos de barreras de entrada:

- Economía de escala: frena la entrada porque fuerza a entrar a gran escala (movimiento costoso y riesgoso) o aceptar una desventaja en costos (y rentabilidad baja).
- Incapacidad de acceder a la tecnología y conocimientos especializados.
- Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia
- Preferencias por marcas y lealtad de clientes.
- Requerimientos de capital.

En el mercado de SSI, las barreras de entrada están relacionadas con el acceso al conocimiento técnico especializado para el sector.

**-Tecnología/Innovación:** el ritmo de cambio tecnológico en procesos y productos del sector lleva a las empresas a invertir tiempo y dinero en

investigación y desarrollo (un 66% lo hace con inversiones promedio de un 7% sobre sus ventas)

Otro aspecto importante a tener en cuenta son las **Fuerzas Motrices**, que son aquellas fuerzas que ejercen la mayor influencia en cuanto a los cambios que se presentarán en la estructura y el ambiente de una industria o sector.

Entre las fuerzas que crean incentivos o presiones que cambian las condiciones industriales en el sector se analiza:

-Tasa de crecimiento a largo plazo de la industria: la recuperación prevista y los pronósticos de duplicar las ventas en los próximos 8 años pueden resultar atractivos para el ingreso de nuevos competidores y alienta a los existentes a una mayor inversión.

-Innovación en los productos: la innovación en los productos puede ampliar la base de clientes de una industria. En este caso por el tipo de producto con avances constantes, se puede estimar que potenciará esta característica.

-Cambio en la tecnología: Los avances en la tecnología pueden alterar en forma drástica el panorama de una industria, puede permitir nuevos productos, menores costos, puede modificar los requerimientos de capital. Esta es una industria caracterizada por los constantes cambios en la tecnología.

-Reglamentación y Políticas Gubernamentales: Además de reglamentaciones especiales que propugnan el desarrollo del sector existe una marcada política de trabajo mancomunado entre gobierno, sector académico y el sector empresario destinado a posicionar al sector como líder en América Latina.

Las conclusiones acerca de este análisis del contexto nacional brindado por la Cámara de empresas de software y servicios informáticos se resumen en el siguiente punto.

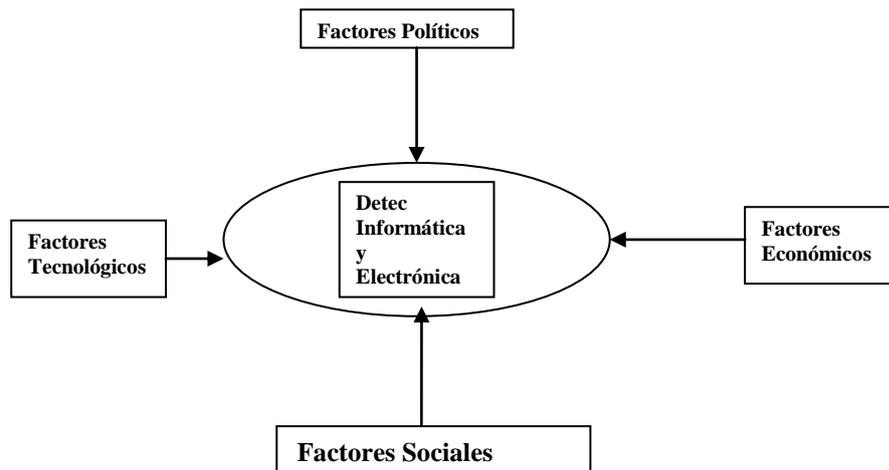
#### **4.d-Conclusiones del contexto nacional**

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan el entorno de negocios. El modelo PEST (factores

Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) permite que las empresas puedan diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

Lo expuesto anteriormente nos permite resumir todos los aspectos a través de este modelo.

- a) Factores Políticos: Como se mencionara anteriormente las reglamentaciones y políticas gubernamentales apuntan claramente al desarrollo y crecimiento de la industria del Software. Esto a su vez conlleva al incremento de la venta de hardware.
  
- b) Factores Económicos: A pesar del crecimiento sostenido y las expectativas futuras de continuidad en el mismo sentido, existen medidas en contraposición a las condiciones netamente favorables que suponen los factores políticos, tales como las regulaciones sobre el tipo de cambio y las trabas a las importaciones. De todas formas el sector sigue teniendo índices de crecimiento superiores a los del agregado productivo del país.
  
- c) Factores Sociales: La tecnología informática se extiende en forma sostenida en todos los ámbitos, empresariales, educativos, de esparcimiento, etc... Cada día y cada vez más la informática forma parte de la vida cotidiana de toda la sociedad.
  
- d) Factores Tecnológicos: La constante innovación en este sector hace fundamental tenerlo en cuenta debido a que la actualización debe ser permanente en todos los sentidos.



Si bien este modelo permite analizar ordenadamente el entorno, probablemente todas las empresas de una industria sean afectadas por los mismos factores PEST el impacto puede variar en cada compañía, dependiendo de su tamaño, de los servicios que ofrezca, el mix de productos que venda (hardware o software), si exporta, etc..

#### **4.e-Encuesta**

La falta de información formal con respecto al mercado local, en que se desenvuelve la empresa objeto de estudio, motivó la realización de una encuesta para obtener el relevamiento de datos orientado a conocer las características y dinámica del mismo.

El mercado de la informática a nivel local está compuesto por 10 empresas que en diferentes proporciones concentran la venta de equipamiento, insumos y servicios. También las casas de venta de artículos electrodomésticos que participan solo en la venta de equipos, tales como Pigué Hogar, Logui, Capella y Merlino más la participación de cadenas del mismo rubro como Garbarino y Lucaioli.

A los efectos de simplificar el análisis, éste se centrará en las 10 empresas locales que comercializan productos y servicios informáticos. Para desarrollar

dicho análisis se utilizará la información primaria obtenida a través de entrevistas con 9 de los 10 titulares de estas empresas<sup>3</sup>.

La encuesta fue diseñada para ser respondida en alrededor de 15 minutos, sin embargo, la entrevista más corta se realizó en 40 minutos y la más extensa en un poco más de 1 hora y media, en todos los casos hubo muy buena predisposición.

El objetivo de la entrevista era recabar información acerca de cómo evalúan los actores del sector su posicionamiento estratégico, el de sus competidores, así como las características más relevantes del mismo.

Hubo una coincidencia casi total con respecto a las tres empresas consideradas líderes del sector.

Fue dispar la opinión con respecto a quienes ocupan el segundo y tercer grupo, por lo que la tabla se confeccionó en base a promedios. Cabe destacar que el orden en que se encuentran en la tabla final no era el orden en que se presentaba en la encuesta. La presentación era sin orden ya que el mismo lo confeccionaba el entrevistado.

La mayoría estima el volumen de ventas anuales en aproximadamente \$6.000.000.-

Casi todos manifestaron un aumento en sus ventas en accesorios y servicios vinculados al plan Conectar Igualdad.

Hubo una coincidencia absoluta en cuanto a la amenaza y la incertidumbre que provoca el actual contexto económico, específicamente con respecto a las políticas de importaciones y tipo de cambio.

En cuanto a los problemas del sector a nivel local, solo se manifestaron en ese aspecto los más recientes en incorporarse al mercado argumentando que el mismo está un poco saturado. El resto no lo considera así.

Ninguno reconoció tener alianzas con otras empresas, pero al cruzar información se ha podido comprobar que en algunos casos se intercambian trabajos o se tercerizan entre las empresas encuestadas.

Los anuncios mencionados en la encuesta en lo referente a la creación de un Polo Tecnológico no generan actualmente ninguna expectativa.

---

<sup>3</sup> Ver anexo 1- Plantilla Encuesta

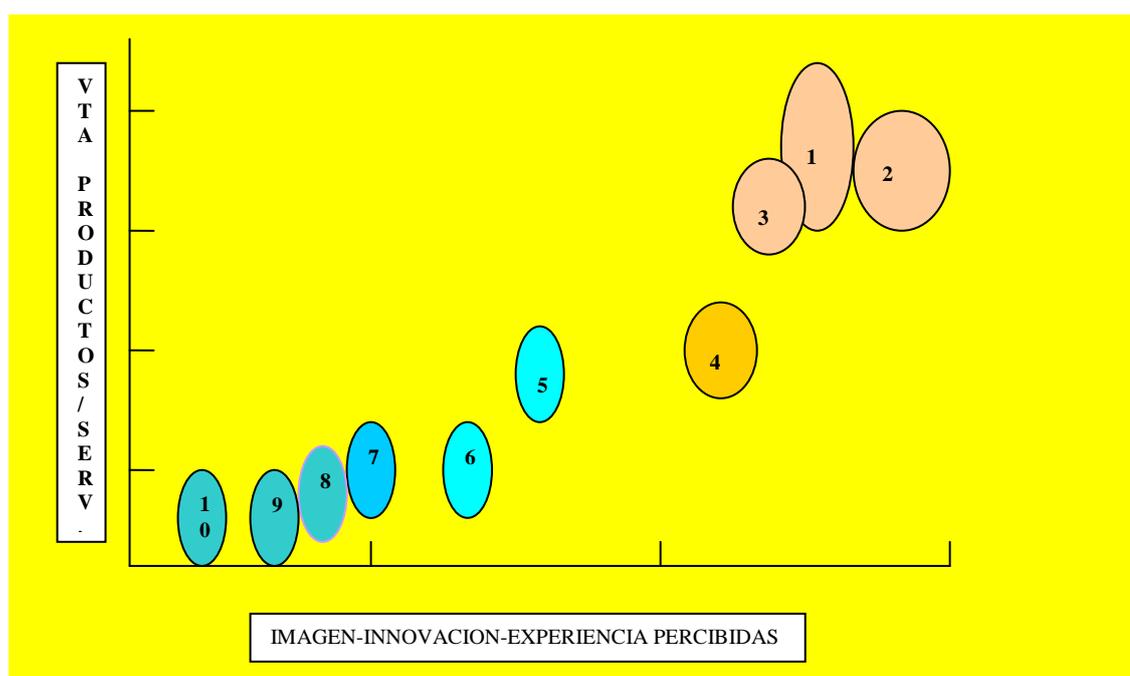
Una parte de los entrevistados hace algunos cursos de capacitación en Bahía Blanca y todos se actualizan e informan a través de Internet.

Las entrevistas realizadas con los titulares de las empresas del sector proporcionaron también, desde su propia perspectiva, el posicionamiento de cada una de ellas en grupos estratégicos. A continuación se detallan los mismos:

### Formación de grupos estratégicos locales:

EMPRESA	PRODUCTOS	SERVICIOS	IMAGEN	INNOVACION	EXPERIENCIA
1-Etonazzem	1	1	1	1	1
2-Detec	1	1	1	1	1
3-Calcu Master	2	1	1	1	1
4-Files	2	1	1	1	2
5-Fric	2	2	2	2	2
6-Mega Servi	3	2	2	2	2
7-Compu Help	3	3	3	3	3
8-Conectados	3	3	3	3	3
9-Millaci	3	3	3	3	3
10-Teknobaires	3	3	3	2	3

### Mapa de grupos estratégicos:



Las empresas 1 y 2, 3 y 4 fueron consideradas dentro del mismo grupo en cuanto a experiencia e imagen principalmente como las más importantes del sector, posicionadas en orden creciente hacia la derecha. Esto se señala con el mismo número en el cuadro anterior. También fueron consideradas líderes en la participación en el volumen de ventas de productos y servicios, siendo claramente reconocidas las empresas 1 y 2 con mayor participación. El tamaño de los círculos del gráfico señalado es proporcional al porcentaje de participación sobre las ventas del sector.

Un segundo grupo estratégico conformado por las empresas 5,6 y 7.

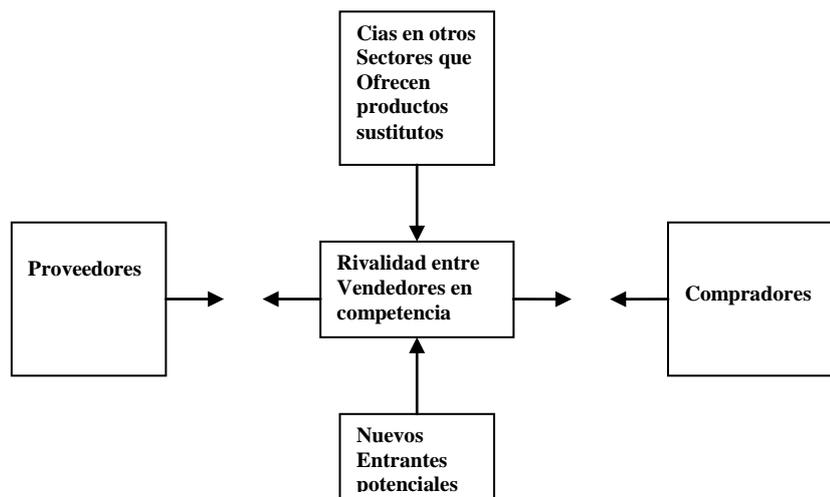
El tercer grupo tiene escasa participación y se trata de empresas con 2 años, 1 año y 3 meses, respectivamente, en el mercado.

#### **4.f-Contexto local**

Para un análisis más específico del contexto en el que se desenvuelve la empresa Detec, en lo que respecta al entorno local, se utilizará el modelo de Rivalidad Amplificada o Modelo de las Cinco fuerzas Competitivas de Michael Porter:

#### **MODELO DE RIVALIDAD AMPLIFICADA (Aplicado al Mercado de Pigüé)**

De acuerdo con este modelo, la rentabilidad de un sector, y por lo tanto buena parte de su atractivo, depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad competitiva entre las empresas existentes en el sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la amenaza de los potenciales entrantes al sector.



a) Rivalidad de los competidores existentes:

Por lo general es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. El poder de esta fuerza queda establecido por la energía con que los vendedores usen las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Intensidad de la rivalidad competitiva:

Existen muchas razones por las cuales la rivalidad puede fortalecerse o debilitarse, por ejemplo:

-Tasa de crecimiento del mercado: una alta tasa de crecimiento del mercado normalmente reduce la rivalidad porque todos los competidores pueden crecer sin necesidad de quitarse clientes unos a otros. Este es uno de los aspectos que tiene validez en el caso que estamos analizando.

-Estructura de costos fijos: Una alta estructura de costos fijos hace que en tiempos de crisis, se precipiten las guerras de precio para compensar con mayor volumen de ventas dichos costos. En ninguno de los casos entrevistados los costos fijos inciden como para que esto fuese posible.

-La rivalidad es más fuerte cuando uno o más competidores no están satisfechos con su posición en el mercado y realizan movimientos para mejorarla a expensas de sus rivales. Una política de bajos precios producto de haber logrado mejores costos ha producido una reacción en algunos competidores del mercado local siguiendo los mismos métodos. Otros no la

han advertido, y el resto acusó cierto malestar por el tema pero no reaccionaron con la misma estrategia de “guerra de precios”.

Este tipo de movimientos incrementaría la rivalidad en el hipotético caso que hubiera una retracción de ventas que neutralice la tasa de crecimiento del mercado.

-La rivalidad aumenta en proporción a la magnitud del resultado final originado por el movimiento estratégico. También relacionado con el movimiento anterior, la percepción de la mayoría de las empresas es que el resultado ha sido altamente positivo, por lo que algunas intentan buscar información acerca de los costos conseguidos para realizar éste movimiento.

-La rivalidad se hace más volátil e impredecible cuanto más variados son los competidores en términos de estrategias, personalidades, prioridades y recursos. Este punto caracteriza exactamente al total de los actores del sector analizado, son absolutamente diferentes en todos los términos.

#### b) Poder de negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores puede limitar o incrementar las ganancias de una industria o sector. Algunas muestras de alto poder de negociación pueden ser la existencia de estrictas condiciones de venta (plazos de pago exigüos, falta de descuentos por volumen, etc.), la ausencia de servicios adicionales gratuitos, poca variedad de productos. El poder de negociación de los proveedores depende de distintos factores:

-Será mayor el poder de negociación de los proveedores cuanto mayor grado de concentración tenga la industria (pocas fuentes de abastecimiento) o cuanto mayor sea la importancia del producto, para el sector. En este caso se podrían tener en cuenta algunas marcas que por su nivel de importancia otorgarían mayor poder de negociación a sus proveedores.

-Será menor el poder de negociación de los proveedores cuanto mayor sea la disponibilidad de productos sustitutos, cuanto menos estén diferenciados los productos, cuanto menores sean los costos de intercambio de proveedores.

La mayoría de las empresas locales manifestaron que los proveedores manejan mayormente las condiciones debido a los volúmenes comparativamente bajos del mercado local, además de la problemática actual con respecto a las importaciones. De todas maneras existe la posibilidad de cambiar de productos.

c) Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes puede afectar severamente la rentabilidad de un sector o industria. Cuanto mayor sea el poder, mayores serán las concesiones que tendrán que hacer las empresas para concretar sus ventas. Los factores que afectan a este poder de negociación son los mismos que afectan al caso de los proveedores.

En un mercado con las dimensiones del mercado local, en lo que se refiere a equipamientos e insumos, es muy importante el poder de negociación que otorga el volumen de las compras de los clientes más importantes, aunque se ve mitigada por la necesidad de mantenimiento y servicios, ya que deberán recurrir a las mismas empresas con las que están negociando. Por ejemplo, si bien es muy sencillo recurrir a la compra de equipamiento en una casa de electrodomésticos, posteriormente estos no le brindarán un servicio de reparaciones, ni los insumos necesarios.

La facilidad para intercambiar de proveedor es relativamente alta en lo referente a equipamientos, no siendo tan sencillo en cuanto a insumos y servicios.

e) Amenaza de productos sustitutos:

Se contempla el riesgo de que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea reemplazado por un sustituto.

En general al consultar sobre este punto, no se reconocieron sustitutos valederos, siendo lo más cercano los servicios de algún ciber-café o locutorio, los cuales no son demasiado asimilables en cuanto a prestaciones y que han ido perdiendo importancia en los últimos años a medida que los precios

relativos de los equipos se han ido reduciendo, incluso los de servicio de Internet.

f) Amenaza de potenciales entrantes:

La posibilidad de la entrada de nuevos competidores es una importante amenaza para una organización. Esto puede significar que los clientes se repartirán entre un número mayor de participantes dentro del mercado. Normalmente esta amenaza depende de la existencia de barreras de entrada al sector, que tienen que ver con las dificultades que deberá afrontar quien quiera ingresar al sector.

Los tipos de barrera que los competidores consideran más importantes para el mercado local son las preferencias por marcas y lealtad de los clientes, y los requerimientos de capital.

Si bien no existe una barrera formal, para ingresar y ser un competidor relevante que afecte a los dos o tres mejor posicionados, se deberá contar con un capital importante en términos relativos a la importancia del mercado local y aún así la lealtad de los clientes será otra barrera a superar.

De todas formas las barreras de entrada no son muy altas.

**Resumen del Grado de Rivalidad:**

- La Rivalidad entre los **competidores existentes** es baja por tratarse de un mercado en crecimiento y por lo tanto todos están incrementando sus ventas a pesar de la desaceleración en los últimos meses. Sigue la misma tendencia que el contexto económico nacional.
- La Rivalidad por la oferta de **productos sustitutos** es prácticamente nula.
- El poder de negociación de los **proveedores** es medianamente alto por el volumen del mercado local, pero en parte compensado por la posibilidad de acceder a distintos proveedores y no depender de unos pocos.
- El poder de negociación de los **clientes** es relativamente alto en lo referente a la compra de equipamiento, pero no lo es en cuanto a los

servicios, siendo este un aspecto importante para la fidelización de los mismos.

- Finalmente la amenaza **potencial de empresas entrantes** en el mercado está latente por el atractivo que ofrece un sector en crecimiento, además las barreras no son muy altas y podrían incorporarse más empresas en el sector incrementando la rivalidad entre los competidores actuales.

## **5- ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Tras el análisis del contexto general en el marco de la industria a nivel nacional y el posterior análisis del mercado local, el paso siguiente es el análisis de la empresa para analizar su posición frente a las principales fuerzas del entorno descritas.

### **5.a- Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite mostrar la situación actual de una empresa para realizar un diagnóstico que sea útil para la toma de decisiones estratégicas, identificando sus puntos fuertes, que le permitirán aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y que puede hacerlo por sus características. Además considerar los puntos débiles y aquellas amenazas que también impone el contexto a fin de minimizar los riesgos a través de su estrategia y, si fuera posible, neutralizarlos.

El término FODA es una sigla conformada por las letras iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas son recursos, actividades o situaciones internas de la organización que se realizan bien y/o que constituyen elementos favorables para su desempeño o le otorgan una ventaja competitiva.

Debilidades son actividades o situaciones internas que dificultan o comprometen el desempeño de la organización.

Siendo tanto Fortalezas como Debilidades aspectos internos de la organización, son elementos a considerar: Gerencia, Dirección, Liderazgo, Recursos Humanos, Organización, Tecnología, Productos y Servicios, Calidad y Productividad, Información, Sistemas y procedimientos, Imagen, etc..

Oportunidades son tendencias o hechos externos de carácter Social, Político, Económico, Tecnológico o de Mercado que podrían favorecer el desempeño de la Organización.

Amenazas son tendencias o hechos externos que serían potencialmente perjudiciales para la Organización, tanto en el presente como en el futuro.

Las Oportunidades y las Amenazas vienen dadas por el contexto por lo que los elementos a considerar son: Aspectos Económicos, Políticos, Gubernamentales, Sociales, Culturales, Demográficos y Tecnológicos. También se deben tener en cuenta a Usuarios, Competidores actuales y potenciales, y Grupos de Interés.

Para el caso de **Detec** se puede definir para su Análisis FODA:

**Fortalezas:**

- Gran habilidad tecnológica de su propietario.
- Capacidad de gestión gerencial con una tendencia al crecimiento constante de las mismas a través de la capacitación permanente.
- Propietario gerente y líder reconocido dentro de la empresa.
- Importante cantidad de clientes cautivos por financiación propia.
- Clara dirección hacia donde se orienta la firma.
- Imagen de su titular, Sebastián Bilbao, reconocida por clientes y competidores.

**Debilidades:**

- Algunos servicios demandan mayor tiempo que el deseado.
- Falta de servicio técnico y post-venta para algunos productos.
- Falta descripción de puestos y manual de funciones para empleados.

### **Oportunidades:**

- Plan Conectar Igualdad que atrae a la compra de productos complementarios (fundas, mouse, cargadores de baterías)
- Falta de stock en el mercado y en distribuidores por ingresos intermitentes al país, que brinda la oportunidad de acumular stock y contar con una ventaja competitiva frente a pequeños comercios que no cuentan con gran stock y tener productos en momentos en que otros no tienen.
- La inflación genera un estímulo al consumo por desincentivos al ahorro, potenciando las ventas.
- Alta tasa de crecimiento del mercado de software.
- Apoyo de parte del Ministerio de Industria para fomentar el uso del software en distintas industrias.
- Reglamentación y políticas para posicionar al sector como líder en Latinoamérica.

### **Amenazas:**

- Pérdida del poder adquisitivo por la inflación
- Devaluación y alza de precios
- Incremento de la morosidad por la pérdida de poder adquisitivo mencionada

Este análisis está muy tenido en cuenta en el planeamiento estratégico ya que en forma clara se apunta al aprovechamiento de las oportunidades utilizando sus fortalezas e incluso intentando potenciarlas. De la misma manera se busca trabajar sobre las debilidades (a través de la capacitación y entrenamiento de RRHH) y se determinan previsiones para mitigar los efectos potenciales de las amenazas del entorno.

### **5.b-Tablero de Comando**

El modelo de gestión denominado Tablero de Comando o Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton pretende cubrir la brecha entre la planificación y la operación para superar las barreras a la ejecución estratégica

que ellos mismos han identificado en sus estudios realizados en los Estados Unidos y Europa y por Symnetics en Latinoamérica<sup>4</sup>, y que definen como:

-Barrera de la gestión: La estrategia es un proyecto de largo plazo en el que deben involucrarse el total de los directivos, sin embargo para el 85% de los mismos, lo urgente termina superando a lo importante y le dedican escaso tiempo a la revisión de la estrategia.

-Barrera de los recursos: El 60% de las organizaciones no relacionan la estrategia con el presupuesto. De esta manera es muy difícil que la estrategia funcione.

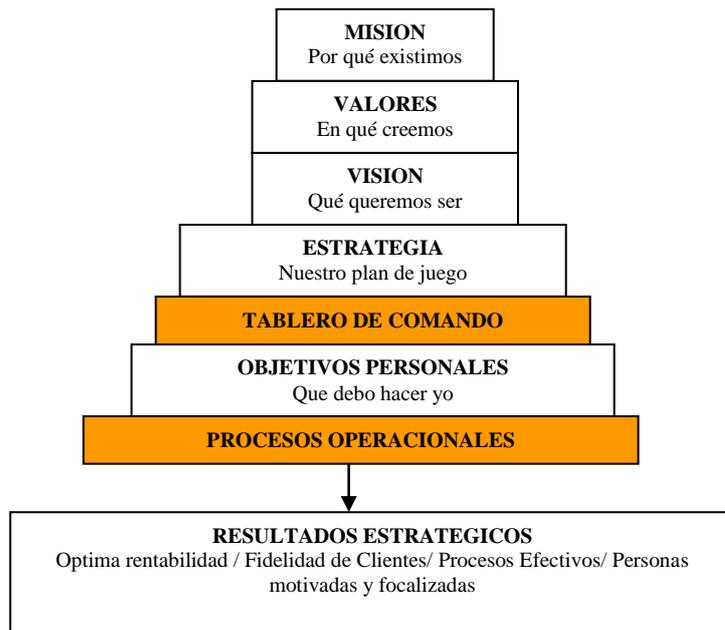
-Barrera de los incentivos: La política de incentivos es una herramienta clave para lograr los comportamientos deseados en los trabajadores, sin embargo el 70% de las organizaciones no vinculan la estrategia con las políticas de incentivos.

-Barrera de la gente: El 95% de la gente no comprende la estrategia. La mayoría de los colaboradores no sabe como sus tareas contribuyen a alcanzar las metas globales de la organización. Esto se debe a la escasa comunicación de la estrategia en todos los niveles, objetivos contradictorios y la asignación de responsabilidades concretas con la estrategia definida. No es posible ejecutar una estrategia si las personas encargadas la desconocen.

El Tablero de Comando es una herramienta que pretende simplificar la Estrategia para su interpretación e implementación en todos los niveles de la organización clarificando objetivos y pautas a cumplir por cada uno de ellos. Considerando los distintos elementos del proceso estratégico el Tablero de Comando ocupa el lugar que se observa en la siguiente figura:

---

<sup>4</sup> Encuesta realizada por Simnetics & Balanced Scorecard Collaborative Inc.



### 5.b.1- Misión, visión y valores

Para el caso de Detec la **Misión** es “Asesorar a clientes de Pigué y su zona de influencia para la adquisición de productos y servicios informáticos ajustada a sus necesidades y capacidad económica”.

La **Visión**: “Ser referente en asesoramiento y venta de equipamiento informático en Pigué y zona”.

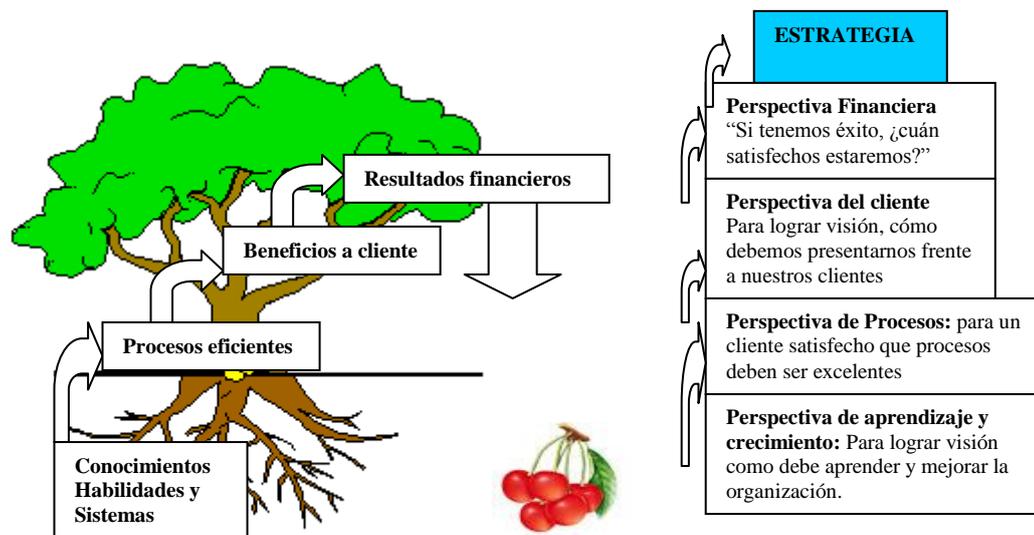
Vale destacar la diferencia entre Misión y Visión en cuanto a los servicios informáticos, para los que se pretende a mediano plazo dejen de ser independientes y estén vinculados estrictamente al equipamiento comercializado.

Tanto la Misión como la Visión están sustentadas en valores estratégicos como ética, compromiso, responsabilidad, diversidad de productos, recursos Humanos, capacitación, creatividad, innovación, imagen y satisfacción al cliente.

### 5.b.2- El mapa Estratégico:

El primer paso para la implementación del Tablero de Comando es la construcción de un mapa estratégico, una representación gráfica de la estrategia de una organización explicando de qué manera pretende agregar valor en el mercado y alcanzar resultados financieros.

La empresa ya posee una visión que describe su rumbo estratégico para los próximos años, se debe diseñar una hoja de ruta que especifique las relaciones de causa y efecto que permitirán alcanzarla. La metodología del Tablero de Comando se basa en cuatro perspectivas que vinculan causalmente las acciones y comportamientos concretos de los miembros de la organización. Las mismas se pueden observar en la siguiente figura:



Antes de realizar el correspondiente mapa estratégico se describen aspectos generales de la empresa analizada de acuerdo a las perspectivas mencionadas anteriormente.

### 5.b.3- Área Comercial (Perspectiva del cliente)

Originalmente se pensó que el segmento de clientes al que se debería apuntar era el segmento de clientes ABC1, pero en la práctica es un segmento de

ingresos más bajos el que conforma la mayor parte de los clientes de la empresa.

El segmento ABC1 prefiere pagos con tarjetas de crédito y débito, y los beneficios que les ofrecen estas. Detec no prioriza el trabajo con tarjetas, tiene una estrategia de liderazgo en precios en efectivo, incluso en comparación con cadenas de electrodomésticos como Garbarino, Frávega y Merlino, tiene mejor precio en la mayoría de los productos, pero sólo en efectivo. Cuando el cliente quiere pagar con tarjeta se aplican todos los costos administrativos que estas generan y esto hace que el precio final pagado en cuotas sea mayor que en las grandes cadenas que mantienen el mismo precio de contado y ofrecen hasta 12 cuotas sin interés. Como contrapartida cuenta con financiación propia, la cual es muy atractiva para el segundo segmento, que pasó a ser el seleccionado, no sólo por estos motivos, sino también por mayor fidelidad y facilidad en la relación.

En el mercado local, Detec se ubica entre las dos más importantes junto a Etonazzem. No existen datos estadísticos formales o informales acerca de participación porcentual en el mercado, sólo que hay 10 integrantes en el mismo y que en la venta de equipos participan las casas de Electrodomésticos, y obviamente las ventas on line vía Internet.

Tiene una meta mensual promedio mínima de volumen de ventas de \$100.000. Surge de sumar al punto de equilibrio un margen de 30% sobre costos variables.

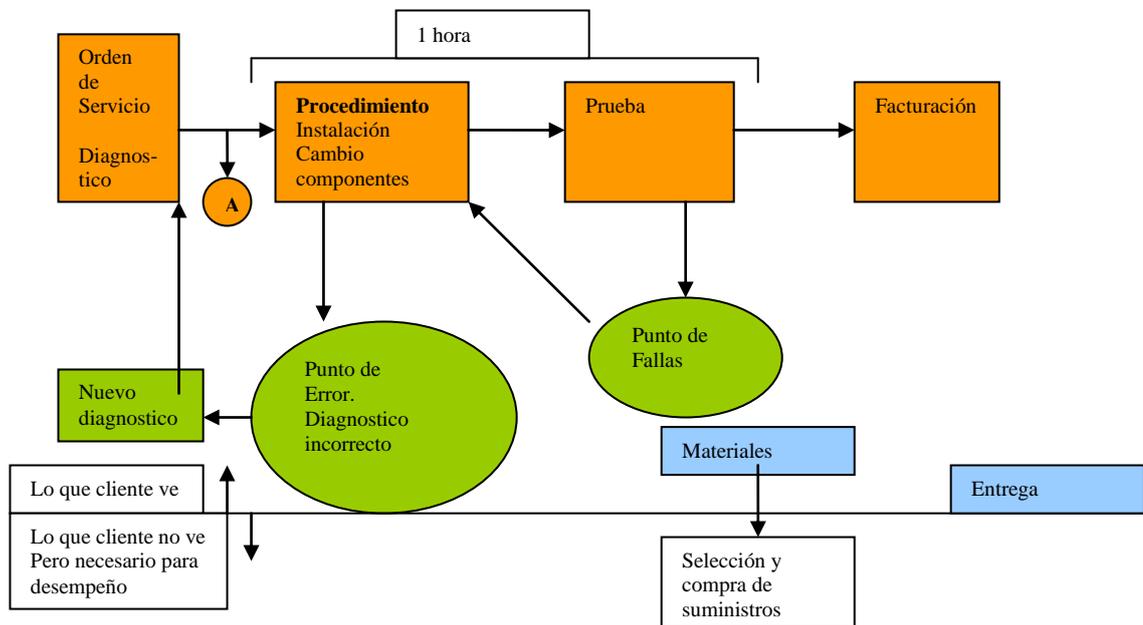
#### **5.b.4- Área Productiva (Perspectiva de los procesos internos)**

Se reconocen los siguientes procesos relevantes:

-Servicio Técnico:

- 1- Servicio Informático Básico
- 2- Servicio Informático Full

## Diagrama de flujo de servicio informático básico de Detec



En la **orden de servicio** se vuelca en principio lo que el cliente indica como trabajo a realizar o problema a solucionar, tras las consultas y eventuales pruebas queda hecho el diagnóstico. (Primer paso).

Entre el primer y segundo paso, se realiza un procedimiento automático (A) que consiste en pasar antivirus y limpiadores de registro.

En el segundo paso, **Procedimiento**, se instalan antivirus, programas, se realizan cambios de piezas/componentes. En este paso es donde aparece habitualmente por información incompleta o errores en el diagnóstico inicial, la mayoría de los problemas que llevan a un subproceso de rediagnóstico que demora los tiempos habituales del procedimiento (1 hora).

En el tercer paso, el de **prueba**, si bien no es habitual, se pueden producir fallas, las cuales no son producto de un mal diagnóstico, sino que son atribuibles a distintas causas no predecibles. Este inconveniente puede llevar al procedimiento hasta un total de 2 horas, dado que implica el reemplazo de componentes y una nueva prueba, con lo cual este subproceso es idéntico al procedimiento.

El cuarto paso, ya concluido el trabajo es el de **Facturación**, quedando a disposición del cliente para su entrega.

Este diagrama de flujo es coincidente para varios servicios, para establecer un marco de tiempo, principal factor de costos, se ha tomado el tiempo máximo de una hora y el costo de la misma establecido en \$48.-

El costo de los materiales o repuestos requeridos para cada tipo de servicio se factura aparte.

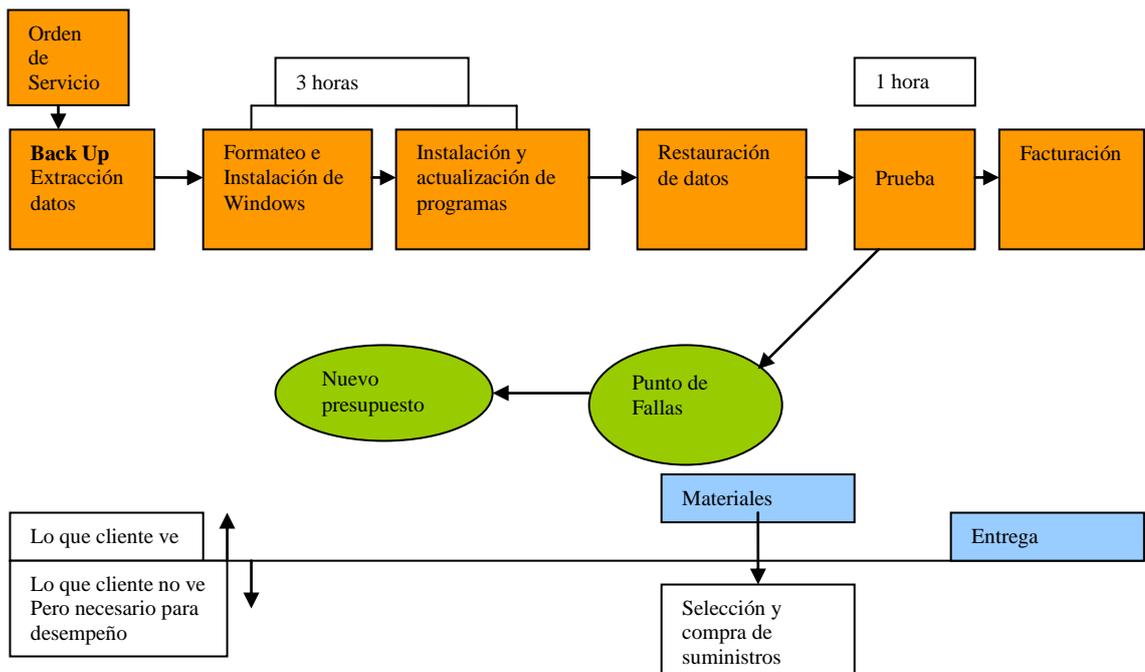
Análisis de rentabilidad del Servicio Informático Básico:

**Tiempo de Ejecución**

	1 hora	2 horas
<b>Precio promedio</b>	\$65	\$65
<b>Costo</b>		
Tiempo \$48/hora	\$48	\$96
Otros*		
Beneficio ant. Impuestos	\$17	-\$31

\*Se está evaluando una previsión por roturas pero no está implementada.

**Diagrama de flujo de servicio informático full de Detec**



En este proceso que consta de 7 pasos, coincide el primer paso de la orden de servicio como en el del servicio básico. En ambos casos este paso no se toma en cuenta para establecer los tiempos del proceso, ya que se puede incluir dentro de los tiempos de atención al público, y es casi imposible valorizarlo dentro del marco del proceso. De la misma forma, se dejan de lado los procedimientos que se realizan en forma automática, más allá del tiempo que estos demoren, porque en la práctica no ocupan mano de obra. En el caso del servicio Full son dos los procedimientos automáticos: la extracción de datos (Back up), segundo paso de este proceso, y la restauración de los mismos, siendo este el quinto paso. Ambos no tienen un tiempo determinado, ya que el mismo depende del peso de los datos respectivos.

Entre el paso 3 (Formateo e instalación de Windows) y el 4 (Instalación y actualización de programas) el tiempo estimado normal es de 3 horas, sumándose una hora en algunos casos en que se trate de maquinas muy viejas por requerir algunos procedimientos adicionales.

En el paso 6 que es el de Prueba, se encuentra un punto de falla, en estos casos (tasa de ocurrencia menor a 5%), las fallas son graves y tienen que ver con la Memoria, Disco o Placa Madre, por lo cual hay que hacer un nuevo presupuesto y contactar al cliente.

Este paso agrega 1 hora más al proceso con lo cual suma un total de 4 horas.

El paso 7 en este caso también es el de Facturación.

Al igual que en el servicio básico la hora-hombre para la mano de obra está valorizada en \$48.- y los materiales o repuestos se facturan aparte.

Análisis de rentabilidad del Servicio Informático Full:

**Tiempo de Ejecución**

	<b>4 horas</b>	<b>5 horas</b>
<b>Precio</b>	\$200	\$200
<b>Costo</b>		
Tiempo \$48/hora	\$192	\$240
Otros		
Beneficio ant. Impuestos	\$8	-\$40

Como se puede apreciar en ambos procesos la rentabilidad es muy baja cuando no se realizan subprocesos y negativa cuando surgen errores o fallas que llevan a subprocesos.

Las características de estos procesos de servicio permiten, de acuerdo a la habilidad de quien los ejecuta, la posibilidad de realizar varios procesos en forma simultánea, lo que llamaremos **factor de simultaneidad**.

Este factor determina el nivel de eficiencia y de rentabilidad. Actualmente los procesos se realizan en forma secuencial, un solo proceso por vez, lo que implica un factor de simultaneidad igual a 1, tal como está definido para la empresa hoy. Los valores definidos para este factor son: 1-mínimo a 4-óptimo.

#### **5.b.5- Área Financiera (Perspectiva Financiera)**

-El nivel de endeudamiento es igual a cero.

-Los costos fijos ascienden a \$18.000 y representan un 20% de los costos totales aproximadamente. En este momento son considerados bastante altos.

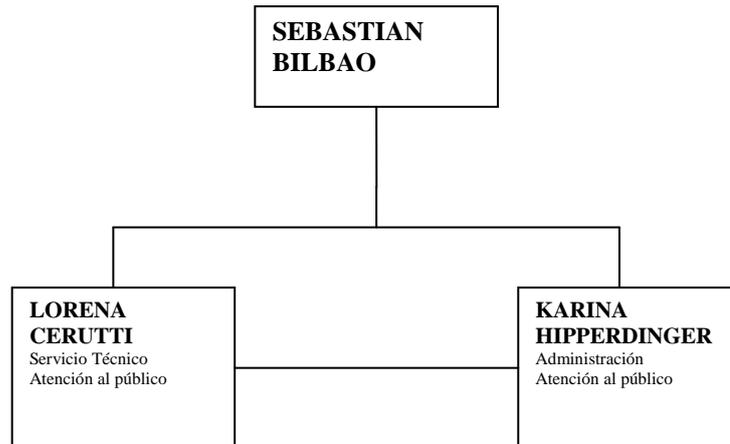
-Uno de los aspectos clave del área es el mantenimiento del equilibrio del sistema de financiación propio que ofrece a sus clientes, ya que le otorga una proporción importante de clientes cautivos. El sistema está sostenido en parte por Capital de trabajo y en parte por un convenio con una entidad financiera.

#### **5.b.6- Área de Personal (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento)**

Cuenta con dos empleadas, Lorena Cerutti cuyas tareas tienen que ver con el servicio técnico y atención al público y Karina Hipperdinger, que también tiene como tarea la atención al público, más tareas administrativas.

Sebastián Bilbao define sus tareas como: supervisión del servicio técnico, y en lo operativo tareas de servicio técnico, compra y atención al público.

## ORGANIGRAMA



La organización tiene características peculiares por las vinculaciones previas de los componentes.

Karina Hipperdinger es la novia de Sebastián Bilbao y a su vez es amiga de Lorena Cerutti con anterioridad a la presencia de ambas dentro de la organización. Incluso la amistad es previa al vínculo que comparten los tres como compañeros en la Universidad Provincial del Sudoeste hace más de cuatro años, primero en la Técnica de Emprendimientos Informáticos durante 3 años y actualmente en la Licenciatura en Gerenciamiento de Pymes. Las relaciones mencionadas generan un clima de confianza y un sentido de pertenencia particular, y si bien no es necesariamente lógico que esto suceda, permite un muy buen clima organizacional.

Los tres están capacitados por la formación profesional a la que cada uno de ellos se encuentra abocado, y en parte por las características de formación autodidacta de Sebastián que brindan la posibilidad de bajar esos conocimientos adquiridos al resto de la organización.

De todas formas, quizás sería importante un programa de capacitación planificado, dirigido a la adquisición de competencias específicas para la consecución de los distintos objetivos estratégicos. En particular siendo uno de los objetivos que la función de Sebastián en lo operativo se reduzca solo a la gestión de compras y stock, y dedicarse a la Dirección Estratégica, debe haber una transferencia de Imagen, desde su titular hacia la organización. Por este

motivo la capacitación debería orientarse a lograr esto, como complemento de otros cursos de acción a tomar.

Es importante destacar que se está desarrollando un proceso por el cual Lorena está absorbiendo gran parte del servicio técnico que realizaba Sebastián, y a su vez Karina está diversificando sus tareas, tomando parte del trabajo de servicio técnico, sin afectar sus tareas específicas.

### 5.b.7-Componentes del Tablero de Comando:

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
Valor al propietario	Crecimiento Ventas	<b>20%</b>	Monitoreo de las
Productividad/ Crecimiento Ingresos	Aumento Productividad	<b>150%</b>	Iniciativas sobre las demás perspectivas.
<b>Perspectiva Clientes</b>			
Incrementar Facturación	Incremento Nuevos Clientes	<b>25%</b>	Promociones dirigidas a segmento meta.
Desarrollo Nuevos Clientes Retención Clientes Actuales	Retención De Clientes	<b>90%</b>	Promociones especiales Con beneficios para Clientes cautivos.
<b>Perspectiva Procesos</b>			
Mejorar Procesos	Factor de Simultaneidad	<b>Factor 3</b>	Ciclo de entrenamientos para mejorar habilidad en trabajo simultáneo servicio
Procesos Servicios Procesos Clientes	Grado de relación con Clientes	<b>D</b>	Encuesta permanente Satisfacción cliente
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			
Capital Humano: Reforzar habilidades críticas	Cantidad de entrenamiento y capacitación	<b>1 mensual</b>	Planificación programas Entrenamiento y Capacit.
Capital de Información: Mejorar sistemas de información	Grado de utilidad del sistema	<b>C</b>	Concertar sistemas de Información a implementar
Capital Organizacional: Transferencia de imagen del titular al resto de la organización.	Grado de relación Empleado/Cliente y Cantidad temas derivados al titular	<b>C</b>	Planificación de cursos de acción a seguir.

Las flechas en la primera columna de la izquierda determinan el mapa de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos para cada perspectiva, cómo se vinculan.

Comenzando desde la Perspectiva del aprendizaje, los objetivos estratégicos de “Transferencia de imagen del titular a las empleadas” y el de “Mejorar los sistemas de información” (los sistemas están, falta mayor disciplina en su utilización), llevarían a una mayor identificación del cliente con las empleadas y de estas tener una mayor capacidad de respuesta, redundando en una mayor celeridad en la atención al cliente y mejorando la relación con los mismos. Esta mejora en los “Procesos del cliente” (objetivo estratégico de la Perspectiva de procesos) se relaciona con el objetivo de “Retención de clientes” de la Perspectiva del cliente y “Desarrollo de nuevos” que llevan a un incremento de la facturación para finalmente colaborar con el “Crecimiento de ingresos”, objetivo de la Perspectiva Financiera.

De la misma manera, el objetivo estratégico de “Reforzar las habilidades críticas”, a través del entrenamiento y la capacitación intenta “Mejorar los procesos de servicios”, reduciendo costos y aumentando la rentabilidad de los servicios. Este objetivo estratégico en la Perspectiva de procesos apunta al “Desarrollo de nuevos clientes” y ayuda a la “Retención de los mismos”, “Incrementando la facturación” (Perspectiva del Cliente) y la consecuente relación con el “Crecimiento de ingresos” (Objetivo Perspectiva financiera). Pero a su vez, alcanzar la meta de un factor de simultaneidad de 3 implicaría triplicar la capacidad productiva, por esto es que está relacionado directamente con el “Incremento en la Productividad” de la Perspectiva Financiera.

La tabla desarrollada integra dentro del Tablero de comando el respectivo Mapa de relaciones causa-efecto como ha sido mencionado anteriormente. También podría integrarse los indicadores en forma de ratios y los parámetros para medir su evolución, lo cual no se ha desarrollado ya que se trata de una simplificación. Es importante acotar en el caso de los indicadores cualitativos, que son aquellos en los que en la columna correspondiente a Metas figuran letras, se toman como parámetros las evaluaciones A: malo, B: regular, C: bueno y D: óptimo.

## **6-Propuestas/sugerencias**

Al realizar el Análisis FODA de la empresa, se señaló como fortalezas de la misma, la capacidad de gestión empresarial del titular y la claridad en la dirección en que está orientada. A través de todo el análisis y haciendo foco en enmarcar las estrategias, políticas y otras acciones dentro del modelo de gestión del Tablero de Comando para poder medir con mayor claridad la implementación de Estrategias, esto ha sido corroborado.

Algunas de las sugerencias o propuestas se han ido conversando con el titular de Detec, Sebastián Bilbao durante la construcción del modelo. De todas maneras en general estas han tenido que ver con una definición explícita de ideas que ya tenía Sebastián en mente, pero le faltaba darles forma para poder implementarlas, tales como la definición del Factor de Simultaneidad en los procesos de servicios, o la transferencia de imagen de Sebastián hacia el resto de la organización como Objetivo Estratégico, para en el mediano o largo plazo “liberarse” de algunas tareas operativas.

En las distintas entrevistas tanto con Sebastián abordando todos los aspectos de la empresa, como con Lorena Cerutti y Karina Hipperdinger, sus empleadas, surgió siempre la misma problemática: los clientes están altamente identificados con Sebastián e insisten en hablar con él telefónicamente o en volver cuando esté él. Esta situación ha sido verificada también a través de la observación personal y coincide con la percepción que tienen sus competidores con respecto a su imagen y experiencia (según encuesta en Mercado local).

Esto sin duda interfiere con la decisión de Sebastián de, a mediano o largo plazo, dedicarse sólo a la Dirección estratégica y en lo operativo sólo a la gestión de compras. Por ello se sugiere la transferencia de imagen.

Otro de los inconvenientes que surgieron a partir de las entrevistas es que a pesar de que Lorena y Karina están compenetradas con la Misión de la empresa y están al tanto de la Visión, no tienen totalmente claro que deben hacer ellas en función de la Visión. Este es uno de los problemas comunes en la implementación de la Estrategia<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Barrera de la Gente, ver página 27

Teniendo en cuenta estos dos temas es que las propuestas se centran en la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Como parte de la propuesta en la definición de los objetivos estratégicos para esta perspectiva fueron divididos en relación al Capital Humano, Capital de la Información y Capital Organizacional. Las iniciativas para cada uno de ellos están vinculadas no sólo a los respectivos objetivos sino también al objetivo de Sebastián en cuanto a su dedicación futura a la Dirección Estratégica.

Los objetivos a largo plazo deben impulsar a los directivos a pensar en qué deben hacer hoy para lograr las condiciones para conseguirlos en el futuro.

La dedicación casi exclusiva a la Dirección Estratégica implicará que el resto de la organización deberá asumir mayores responsabilidades, por lo tanto debe haber una preparación para esto.

La propuesta tiene que ver con un proceso de **Empowerment**<sup>6</sup>, esto significa crear un ambiente en el cual toda la organización sienta que tiene una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un compromiso para alcanzar las metas de la organización, y por otra parte el directivo estar dispuesto a renunciar a parte de su autoridad en la toma de decisiones y delegarla a los empleados para que estos la ejerzan en sus respectivos ámbitos. Implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Este proceso de Empowerment debería desarrollarse bajo las siguientes premisas:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

Para poder llevar adelante este proceso previamente se deben generar las condiciones mínimas, en este caso:

- Reforzar habilidades críticas (Lorena en Servicio técnico)

---

<sup>6</sup> Ver <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5670-diferencias-entre-empowerment-y-delegacion.html>

-Adquirir conocimientos técnicos que actualmente sólo domina Sebastián.

Estos puntos relacionados con Capital Humano y la iniciativa “Planificación de programas de entrenamiento y capacitación”

-Disponibilidad de la información para dar mayor fluidez a la atención y servicio al cliente y para toma de decisiones.

-Interiorización completa acerca de la implementación de estrategias y del papel que cada una tendrá en la misma y las expectativas de desempeño.

En este caso se relacionan con el Capital de la Información y la iniciativa “Concertar sistemas de información” (participación de toda la organización)

-Realzar frente a clientes en forma sistemática la capacidad, responsabilidad y confianza depositada en Lorena y Karina, respaldada en última instancia, si surgieran problemas, por él (Sebastián), quien debe hacer esta “venta” de imagen a futuro.

-Asignar en cada oportunidad que surja, la resolución de temas a Lorena y Karina y hacerlo evidente para los clientes.

-Incitar a los clientes a que no esperen por él. Que traten de resolver por medio de las empleadas, para una mejor atención (“Siempre detrás voy a estar yo...”.)

-Medir con encuestas de satisfacción del cliente, la evolución de este proceso de transferencia de imagen.

Estos últimos 4 puntos son los relacionados con el Capital Organizacional y la iniciativa de Transferencia de imagen del titular hacia el resto de la organización.

## **7-CONCLUSIONES**

Luego del análisis realizado podemos concluir que Detec está en una industria en crecimiento tanto a nivel nacional como local. Además, se encuentra en una posición ventajosa en el mercado local, contando con una imagen de líder por parte del resto de los jugadores del mercado de Pigüé.

A lo largo de este análisis se han hecho varias referencias a la habilidad, conocimientos técnicos y capacidades para el gerenciamiento de Sebastián Bilbao, el propietario de Detec Informática & Electrónica. Esto se ve traducido en una empresa bien estructurada, sólida en lo económico-financiero, con un muy buen clima organizacional y con una excelente imagen, no sólo para sus clientes sino también para las empresas competidoras que la consideran una de las líderes en imagen, experiencia e introducción de innovación en tecnología. También es considerada entre las dos líderes en participación en el mercado local en cuanto a venta de productos, insumos y servicios de Tecnología Informática.

Todo esto la coloca en una ventajosa posición para un potencial e importante crecimiento en el ámbito local y zonal.

Paradójicamente la fortaleza de la imagen de Sebastián se presenta como uno de los inconvenientes a sortear para el crecimiento de toda la organización. La estrecha relación que ha mantenido con sus clientes hace que estos se resistan a abandonarla y hace lento el proceso de delegación de tareas a sus empleadas y el desarrollo de todo su potencial. Más allá de este tema no existen grandes falencias. Están las herramientas correctas para la gestión, solo que en algunos casos no son aplicadas con el rigor que requieren para que se obtenga de ellas el verdadero valor que tienen.

Muchas veces no hace falta una idea brillante sino una brillante ejecución de una idea simple. Considero que a partir de la implementación de las acciones detalladas en el Tablero de Comando, se podrá alcanzar el objetivo.

Están todos los elementos para construir un futuro brillante, incluso la decisión de hacerlo, solo falta convertirla en “Determinación Total” que es la decisión puesta en acción y a partir de ahí perseverar....

**“La perseverancia es indomable, nada puede reemplazar a la persistencia.**

**No lo hará el talento, ya que podemos ver gran cantidad de talentosos fracasados.**

**No lo hará el genio, ya que es casi proverbial el genio que no tiene recompensa.**

**No lo hará la instrucción, ya que estamos cansados de ver gente instruida a la deriva.**

**Solo la Determinación y la Persistencia son Omnipotentes”**

**Ray Croc**

## **8- BIBLIOGRAFIA/ FUENTES**

### **Libros:**

- Aquilano, Nicholas- Chase, Richard-Jacobs, Robert- “Administración de la Producción y Operaciones”- (Mc Graw-Hill) 2004- México.
- Chiavenato, Adalberto- “Gestión del Talento Humano”- Editorial Mc Graw Hill- Buenos Aires- 2009.
- Colección Master en Negocios/MateriaBiz tomo 5: “Emprendedores”- Buenos Aires- Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009.
- Colección Master en Negocios/MateriaBiz tomo 6: “Estrategia”- Buenos Aires- Arte Gráfico Editorial Argentino, 2009.
- Kaplan, Robert & Norton, David.- “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000. España (1998).
- Solana, Ricardo- “Administración de organizaciones”. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas. (1993).
- Thompson, Arthur & Strickland, A.J. –“Dirección y Administración Estratégicas” (McGraw-Hill) México (1999).

### **Sitios Web:**

[http://www.cessi.org.ar/documentacion/OPSSI\\_2013\\_Report](http://www.cessi.org.ar/documentacion/OPSSI_2013_Report)

<http://www.tecnoalfa.com.ar/>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5670-diferencias-entre-empowerment-y-delegacion.html>

## **9- ANEXOS**

### **Anexo 1: Modelo de Encuesta a empresas competidoras del Mercado**

#### **Local**

<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>IMAGEN</b>	<b>INNOVACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
1-Etonazzem					
2-Detec					
3-Calcu Master					
4-Files					
5-Fric					
6-Mega Servi					
7-Compu Help					
8-Conectados					
9-Millaci					
10-Teknobaires					

\*La tabla se presentaba en blanco, sin un orden propuesto. A modo de ejemplo se tomó en este anexo el orden final.

1-¿Cuáles son las empresas competidoras más importantes en orden de importancia?

2- ¿Cómo y en cuántos grupos separaría a las mismas según los ítems presentados en el cuadro?

3- ¿Volumen estimado de ventas anual del Mercado?

4- ¿La entrada de qué tipo de competidores influiría en el Mercado?

5- ¿Qué oportunidades o expectativas positivas ve en el futuro inmediato?

6- ¿Qué amenazas intuye en el contexto en general?

7- ¿Cuáles considera que son los problemas del sector en el ámbito local?

8- En cuanto a los anuncios en la apertura de las sesiones ordinarias del Consejo Deliberante acerca del proyecto de la creación de un Polo Tecnológico vinculado a la informática. ¿Qué tipo de expectativas tiene?

9-¿Tiene algún tipo de alianzas con algunas empresas del sector?

10- ¿De qué manera se informan, actualizan o capacitan?

## Anexo 2: Imágenes de Empresas Competidoras



CALCU MASTER – San Martín 46- PIGUE



MEGASERVI- Liniers 50- PIGUE



ETTONAZZEM- España 10- PIGUE



CONECTADOS- Namuncurá 639-PIGUE



FILES- Alem 321- PIGUE



TEKNOBAIRES- Av. Casey 174- PIGUE



MILLACI- Lavalle 324- FIGUE



COMPUHELP-Belgrano 380- FIGUE

Fueron entrevistados:

Juliana Gardes y Andrés Marcenac (Etonazzem)

Sebastián Bilbao, Karina Hipperdinger y Lorena Cerutti (Detec)

Gustavo Fermani (Calcu-Master)

Diego Sánchez (Files)

Sra. de Jonás (Teknobaires)

Gustavo Andriuolo (Compu Help)

Marcelo Charbonnier (Mega Servi)

Fernando Millaci (Millaci)

Natalia y Samuel Matiti (Conectados)

### **Anexo 3: Temario de entrevistas al personal de Detec**

Durante todo el proceso hubo un libre acceso para poder entrevistar a las dos empleadas de la empresa y una excelente predisposición de ambas para llevar las mismas adelante, motivo por el cual si bien previamente había un cuestionario básico finalmente se optó por charlas abiertas sobre la mayoría de los temas los principales fueron:

**Misión**

**Visión**

**Estrategia**

**Comunicación**

**Sistemas de información**

**Clima organizacional**

**Relación con los clientes**

**Procesos de servicios**

**Capacitaciones**

Se realizaron 5 entrevistas con Lorena Cerutti y 4 con Karina Hipperdinger.



**Anexo 4: Fotos DETEC Informática & Electrónica**



