

Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen VIII, julio de 2009

Apuntes del editor

Pág. 3

Mitos y verdades de las estrategias de marketing en las PyMEs

Gabriela Sirkis

Pág. 5

Los canales de distribución y el valor para el consumidor

Gustavo J. Vásquez

Pág. 10

Construcción de tableros

Alejandra Falco

Pág. 16

“Poner la vista ciega en el objetivo y trabajar”: entrevista al Ing. Enrique Arancio

Pág. 20



Revista académica sobre temas de management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

Editores

Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Editor)
José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Coeditor)
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Coeditor)

Consejo Editorial

Luisa Montuschi
Universidad del CEMA
Alejandra Falco
Universidad del CEMA
Carlos Barbosa
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA y Laboratorios Bagó
Ignacio Bossi
Universidad del CEMA e IdeAction
Fernando Doria
Universidad del CEMA, Universidad de Saint Thomas y Johnson & Johnson
Carlos Olivieri
Universidad del CEMA y Repsol-YPF
Gerardo Heckmann
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA

Diseño de la tapa

Ana Broglia

Editor Asistente

Ramiro Mosteirín Belfiore

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: cimei@cema.edu.ar. Las especificaciones del formato se encuentran en <http://cimei.cema.edu.ar/revista.html>.

Apuntes del editor

En el primer trabajo, Gabriela Sirkis aborda la problemática de las PyMEs para llevar a cabo una eficaz estrategia de *marketing*. En particular, realiza un estudio de este tipo de empresas, más allá de su categorización dado el tamaño. En este sentido, se propone ratificar o desmentir ciertos mitos y creencias, haciendo hincapié en la necesidad de analizar el mercado, independientemente de la facturación de la empresa y destaca el componente cultural como principal obstáculo por superar. Mediante el análisis del concepto de posicionamiento, y las implicancias que posee introducirlo en una pequeña y mediana empresa, la autora destaca la importancia de la gestión orientada al mercado, frente a la tradicional orientación a la producción. Finalmente, analiza el rol de las nuevas tecnologías de información que, correctamente aplicadas, pueden nivelar una supuesta desventaja con las empresas de mayor tamaño a la hora de hacer un correcto diagnóstico del mercado.

En el segundo artículo, Gustavo Vásquez realiza un completo desarrollo de los canales de distribución, y su importancia como creación de valor para el cliente. Comienza describiendo la evolución histórica de estos canales, estableciendo las causas de su surgimiento y definiendo su alcance. Asimismo, destaca sus funciones y brinda métodos para mejorarlos. Por último, determina los parámetros para medir la economía de la selección de los canales. A este respecto, el autor propone tres elementos para considerar: el tipo de canal, la rentabilidad, y la capacidad. Explica cada uno de estos y ofrece formas de medirlos; concluye su enunciado mediante prácticos ejemplos.

En el tercer trabajo, Alejandra Falco introduce la noción de tableros, otorgando una guía práctica para su construcción. Advierte el hecho de que, en general, no se utilizan los indicadores disponibles con efectividad, destacando cuáles son las razones más frecuentes que dificultan su buen uso. Así, propone comenzar por determinar la estrategia competitiva de la compañía, estableciendo los objetivos que se medirán mediante la aplicación de un tablero. Ofrece a su vez un método para su fabricación, que reside en responder una serie de preguntas. Finaliza su escrito a través de la aplicación de este método propuesto: analiza un ejemplo

y muestra una alternativa de creación de tablero.

En el último artículo, Temas de Management entrevista al Ing. Enrique Arancio, socio gerente de Asc. Telesí S.R.L, empresa que se dedica al montaje, instalación, modernización y conservación de ascensores, montacargas, rampas móviles para vehículos y otros tipos de transportes verticales. En la entrevista, Arancio relata los comienzos de la historia de la empresa, los motivos de su fundación y su posterior evolución a lo largo de los años. Además, explica los cambios acontecidos a partir de 2008, cuando su empresa se convirtió en representante para la Argentina de BLT Brilliant, uno de los líderes mundiales en la fabricación de ascensores de alta gama, producidos en China. Relata sus experiencias al viajar a este país, y las diferencias culturales que encontró tanto a nivel ciudadano como de negocios. Explica las peculiaridades de la tecnología de los ascensores, resaltando la necesidad de varias disciplinas para su diseño. Por último, remite a las diferencias que encuentra entre su PyME y una gran empresa, en términos de eficiencias y responsabilidades.

El editor

MITOS Y VERDADES DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LAS PYMES

Por Gabriela Sirkis

INTRODUCCIÓN

El término “PyME” para definir un grupo de empresas de determinadas características es un concepto relativamente nuevo, no porque antes no existieran empresas pequeñas o medianas sino porque desde hace unas décadas se las diferenció de las grandes empresas y se comenzaron a estudiar como un grupo separado con el fin de entender su problemática específica.

Esta diferenciación entre grandes empresas y aquellas pequeñas y medianas fue de gran utilidad en varios países dado que generaron políticas impositivas, crediticias y de incentivos especiales para este tipo de industrias.

Aquí comienza la historia de los mitos y verdades de este tipo de organizaciones que, de acuerdo a la definición, sólo las unirían la cantidad de empleados y un nivel de facturación máxima de acuerdo al sector en el que se desarrollan sus actividades. Si una empresa cumple con estos parámetros, está dentro de este grupo llamado “PyMEs”. Dentro de estas especificaciones se incluyen empresas de servicios e industriales, compañías nuevas y aquellas que están hace mucho tiempo en el mercado. También existen distintos tipos de culturas empresariales, negocios que apuntan a distintos mercados y por supuesto las problemáticas son muy distintas.

LA CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA AL CONSUMIDOR

Consideremos que toda compañía nació como una PyME. Algunas hoy son grandes empresas que comercializan sus productos o servicios en el país y en el extranjero, y otras aún conservan la estructura que las vio nacer.

Un empresario con pasión y visión decide que un

producto o línea de productos ingresen al mercado. El emprendedor que origina la idea y que da arranque a una compañía en general tiene un *know how* que está relacionado con la producción del servicio o producto que va a comercializar. Aquí podemos analizar la primera diferencia: entre aquellos que perciben una necesidad en el mercado y otros que quieren realizar productos solamente de acuerdo a sus habilidades. La etapa de inicio de un negocio muchas veces marca los pasos exitosos o no de las compañías, y esto está ratificado porque existe una alta tasa de fracasos en el primer año de los emprendimientos.

Probablemente, en la justa combinación entre ambos conceptos esté el punto de equilibrio para lograr una mejor *performance* de la compañía desde su inicio.

La cultura empresarial orientada al consumidor es un concepto que debe permanecer en todas las etapas del desarrollo de una compañía. Muchas veces, poner en la práctica esta tarea es interpretado como costosas investigaciones de mercado. Es cierto que las empresas grandes realizan un análisis intenso del mercado antes de decidir el lanzamiento de un nuevo producto. Pero esto no exceptúa a las PyMEs de entender los procesos del mercado, conocer sus valores vigentes, entender la dimensión de los nichos a los cuales se van a dirigir. Acá está uno de los puntos relevantes: la mirada al mercado es una necesidad de todo aquel que quiera integrarlo, y es posible afirmar que está más ligado a una cultura empresarial que a un problema de costos.

Las culturas empresariales muchas veces establecen una mirada hacia el consumidor y otras miran hacia los sistemas productivos. Esta problemática no está relacionada con el nivel de facturación. Es importante resaltar que, al analizar

“...la mirada al mercado es una necesidad de todo aquel que quiera integrarlo, y es posible afirmar que está más ligado a una cultura empresarial que a un problema de costos”.

los casos de las empresas que crecieron y se consolidaron, se ve que éstas tuvieron una fuerte mirada al mercado y ajustaron sus sistemas de producción a las necesidades y deseos de su *target*.

POSICIONAMIENTO: CONCEPTO DE DIFÍCIL INCORPORACIÓN EN EL MUNDO DE LAS PYMES

Una de las premisas fundamentales del campo moderno del comportamiento del consumidor es que a menudo la gente no compra productos por lo que hacen sino por lo que significan¹. El consumo, por lo tanto, es un proceso complejo que se inscribe en los individuos como una elección de las imágenes que tienen de los productos o de los servicios que van a adquirir. Es por ello que en la década del setenta se instaló el concepto de posicionamiento, que aún continúa vigente. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores². A primera vista, no parece que fuera difícil incorporar esta definición al trabajo diario de un empresario de una PyME, pero aquellos que comenzaron su trabajo siendo el gerente y el cadete, realizando las tareas operativas para que la producción se concrete, y al mismo tiempo cerrando buenos negocios con distribuidores y clientes, les empieza a suceder el fenómeno de creer que lo que ellos piensan es lo que los consumidores tienen en su mente, dando así por tierra la vigencia del concepto de posicionamiento.

Conocer qué está en la mente de nuestro consumidor no siempre es una tarea sencilla, pero el mayor error es cuando no se tiene en claro que el consumidor no percibirá todo lo que la empresa ve o quiere ver. Es común en las PyMEs que están orientadas a la producción, que los empresarios inviertan en mejorar el producto en atributos que sólo un experto puede distinguir o que se necesite una campaña de educación al cliente que la empresa no puede costear, o aún peor, que no sea del interés de aquel que va comprar.

La mirada estratégica del mercado genera la capacidad de tener en cuenta que el consumidor

dedica muy poco tiempo a la decisión de compra en función del tiempo invertido por la empresa. Por ende, es necesario trabajar para tener una imagen de producto en el segmento de consumidores al que se quiere abarcar y así aprovechar las herramientas que se disponen al máximo para poder capitalizar su atención y generar el impacto necesario para concretar la venta.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING COMO HILO CONDUCTOR DE LAS DECISIONES TÁCTICAS

La realización de una estrategia de *marketing* es prioritaria para toda empresa que quiera llegar a sus consumidores. La organización del presupuesto de *marketing* de forma racional y productiva, independientemente del monto a invertir, es importante para su eficiente utilización y para el seguimiento de una línea estratégica coherente con el fin de llegar a los objetivos de la compañía.

La empresa atraviesa tres etapas durante el proceso de lanzamiento de un producto: la investigación del mercado, el desarrollo del nuevo producto donde incluye el análisis del precio y de la distribución, y la comunicación del producto a sus consumidores. Una buena estrategia de *marketing* es la que planifica todo el proceso fijando pautas para las decisiones en las tres etapas. Como resultado, se genera coherencia y se optimiza el presupuesto.

Muchas veces las empresas PyMEs no abordan la primera etapa, aquella de conocer al mercado, con fuerza e interés. Algunos empresarios, como se comentó anteriormente, consideran que las necesidades que ellos ven son las que los consumidores tienen, pero no verifican que realmente sea así. O sea que definen las necesidades del mercado de acuerdo a su criterio. Pero otro de los motivos por el que esta fase se pasa por alto es porque se considera que es muy costosa para una empresa PyME.

La investigación de mercado tiene su costo, pero minimiza los errores en las decisiones

“El consumo, por lo tanto, es un proceso complejo que se inscribe en los individuos como una elección de las imágenes que tienen de los productos o de los servicios que van a adquirir”.

empresariales relacionadas con el mercado³. Si el costo de realizar la investigación es mayor que el costo involucrado en la toma de decisión, obviamente no se sugiere realizarla. Pero entonces, ¿qué hacen las PyMEs cuando los costos para realizar un estudio cualitativo o cuantitativo son altos y los riesgos no se corresponden con la inversión? Muchas veces las decisiones se pueden tomar a través de información que la misma empresa tiene sobre el consumo de sus productos. Pero la paradoja es que esa información está normalmente desordenada y por lo tanto inabordable, o no existe la cultura empresarial de consultarla para la toma de decisiones, o no tienen la conciencia del caudal de información que poseen o que la empresa puede adquirir fácilmente.

La cultura empresarial orientada al consumidor es uno de los motores para generar un eficiente sistema de información. Hoy las posibilidades tecnológicas permiten almacenar una cantidad importante de datos y procesarlos ágilmente.

Existe una diferencia sustancial en cómo encarar el sistema de información entre las empresas donde el cliente es el que consume el servicio o producto y aquellas que venden su producción a una cadena de distribución, que a su vez se conecta con los consumidores.

En el primer caso, la empresa puede acceder a quienes consumen sus productos y consultarles el nivel de satisfacción del servicio, o el grado de aceptación que genera la implementación de una nueva característica de un producto, etc. Las posibilidades de realizar encuestas por Internet o consultas telefónicas a través de un *call center* son amplias y mucho más económicas que la realización de encuestas personales. Pero de cualquier manera la empresa debe destinar el recurso humano y económico relacionado con el análisis de la información.

A su vez, mediante un análisis detallado de los datos, existe la posibilidad de descubrir diferentes formas de consumo. También se podrán descubrir distintos segmentos dentro de los consumidores. Esta información es muy útil para decidir cuáles

serán las futuras acciones de la compañía.

A modo de ejemplo, tomamos una librería del microcentro porteño que sólo vende libros para adultos dado que su público se compone de personas que trabajan en las oficinas cercanas. Analizando los datos de sus ventas, perciben que la sección dedicada a la maternidad, paternidad y crianza de los hijos está en incremento, con lo cual pueden interpretar que aquellos adultos no sólo compran libros de acuerdo a sus intereses profesionales. Entonces, dentro del universo de compradores se descubre un nuevo segmento interesado y preocupado en cuidar a sus hijos. Una posibilidad es satisfacerlos mediante la comercialización de libros infantiles para que les compren a sus hijos como obsequio para llevarles luego de la jornada laboral.

“Todas las nuevas posibilidades que brinda la tecnología generan muchas oportunidades para las PyMEs, dado que pueden conocer al consumidor y comunicarse con él con una agilidad que antes sólo conseguían las empresas establecidas y con presupuestos mayores”.

Si la empresa no llega a su consumidor en forma directa, la primera información que una PyME debe conocer es cuál es el perfil de consumidor que adquiere su producto. Cabe aclarar que, en ocasiones, las compañías diseñan un producto pensando en un *target* que

luego no es el que realmente lo consume. Para acercarse a los consumidores, muchas compañías realizan diferentes estrategias con el fin de obtener una base de datos y así conocer quiénes son, qué otros productos compran, cómo se divierten, sus edades, o sea, desde datos demográficos hasta aquellos que nos relatan el estilo de vida.

Una vez que ya está en contacto, la empresa analizará los perfiles y los articulará con la información que ya dispone a través del área de ventas o de investigaciones anteriores.

El auge de las redes sociales y la posibilidad de conectarse con un grupo de consumidores a través de *blogs*, sobre todo si los productos apuntan a consumidores menores de 40 años, brinda la posibilidad de “espiar” cómo se comportan ciertos grupos de consumidores y deja un camino muy amplio por recorrer.

De cualquier manera, es importante resaltar que todo este caudal de información debe ser analizado por quien está capacitado para

comprender e interpretar los fenómenos de consumo. La omnipotencia empresarial sería creer que la lectura directa de estos datos es la que da el conocimiento del mercado.

Todas las nuevas posibilidades que brinda la tecnología generan muchas oportunidades para las PyMEs, dado que pueden conocer al consumidor y comunicarse con él con una agilidad que antes sólo conseguían las empresas establecidas y con presupuestos mayores. En muchos casos, inclusive corren con la ventaja que tienen una estructura más flexible y, por ende, más veloz para adaptarse a los cambios. Este estado de situación las pone en una situación bastante inédita de poder competir con los gigantes. Así podemos mencionar el caso de *Amazon.com*, que comenzó vendiendo libros en 1995 y que en diez años se ha convertido en el mayor centro comercial virtual del mundo. Su éxito ha permitido desbancar en el mercado a competidores tradicionales y centenarios como *Barnes & Noble*, la mayor cadena de librerías de Estados Unidos, fundada en 1876 y con más de 800 tiendas físicas repartidas en todo el país⁴.

Las tecnologías de información y conocimiento del mercado también ayudan a identificar nichos específicos, o a afianzar la relación con los consumidores actuales generando fuertes lazos de fidelidad.

DECIDIR SOBRE LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SU COMUNICACIÓN

De acuerdo a la estrategia de *marketing* que se estableció como eje conductor, se estudiarán los resultados de todas las investigaciones de mercado que la empresa posea, cualitativas o cuantitativas, y los resultados de la elaboración de conocimiento a través de las bases de datos, para definir cuáles serán los pasos que generarán mayor rentabilidad sin perder mercado y fortaleciendo la imagen de marca que la empresa, por más pequeña que sea, debe construir.

Por último, en coordinación con todo el proceso previamente comentado, se evaluarán las posibles acciones de comunicación. Hoy también gracias a la tecnología es posible comunicarse con los consumidores de la empresa directamente, o

realizar acciones que estén dirigidas al público objetivo con presupuestos acordes a las PyMEs.

Si las primeras dos etapas de la estrategia de *marketing* se desarrollaron correctamente, el nuevo producto estará acorde a las necesidades y deseos de los consumidores.

La estrategia de comunicación de una PyME se basa en la utilización de soportes distintos y muchas veces muy creativos, diferenciándose así de los medios utilizados tradicionalmente por las grandes compañías.

Una empresa PyME no estará en condiciones de realizar una campaña televisiva en horario central. El presupuesto que puede destinar a la comunicación de sus productos no le permite la cantidad mínima de repetición del mensaje, quedando claro que no puede acceder a los ámbitos en los que se publicitan ciertos productos masivos. En esta etapa es donde se pone en práctica el conocimiento que pudo adquirir de quienes consumen sus productos, llegando a ellos por medios específicos o no tradicionales, pero siempre hablándoles en su idioma de manera de generar cercanía y consolidar la imagen marcaría del producto.

CONCLUSIÓN

“La estrategia de comunicación de una PyME se basa en la utilización de soportes distintos y muchas veces muy creativos, diferenciándose así de los medios utilizados tradicionalmente por las grandes compañías”.

Las PyMEs son un grupo de empresas que por su definición tienen una facturación máxima y un número de empleados que no debe superar ciertos límites de acuerdo al sector en el que participa. Sus

posibilidades de éxito están ligadas a su capacidad de crear una empresa con planificación, con estrategia, y con una profunda y constante mirada al mercado. La búsqueda de tácticas creativas para comunicar los beneficios ayuda a agilizar el proceso de afianzamiento y crecimiento.

REFERENCIAS

(1) Solomon, Michael, 2008, Comportamiento del consumidor, Prentice Hall.

- (2) Ries, Al, y Jack Trout, 1981, Posicionamiento, McGraw Hill.
- (3) Orozco, Arturo, 1999, Investigación de mercados, concepto y práctica, Editorial Norma S.A.
- (4) Gómez Vieites, Álvaro, 2006, *Marketing* relacional, directo e interactivo, Editorial RA-MA.

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y EL VALOR PARA EL CONSUMIDOR

Por Gustavo J. Vásquez

INTRODUCCIÓN

La dinámica empresarial y, en particular, la dinámica comercial de cualquier organización es un vector clave de desempeño óptimo. El manejo eficiente de este vector garantiza la entrada a nuevos mercados, el mantenimiento en los actuales, una efectiva penetración de los mismos y una base sólida para lograr un adecuado posicionamiento.

La segmentación y el posicionamiento, las cuales constituyen las dos macro estrategias fundamentales del *marketing*, tienen un gran apoyo en la constitución de los canales de distribución. El objetivo básico de los canales de distribución es intentar satisfacer los deseos ligados al consumo en las mejores condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación, colocados al menor costo posible y de la forma más eficiente. La importancia de centrarse en los canales de ventas impacta en las ventas del negocio, es decir, más canales facilitan a más clientes comprar productos de más fuentes y, como resultado, normalmente las ventas se incrementan.

En un sentido más amplio y general, los canales de distribución generan un alto valor para el consumidor.

1. LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN: SU DEFINICIÓN

Un canal de *marketing* es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.

La estructura de canal de *marketing* es el conjunto de caminos que un producto o servicio sigue después de su producción, la cual termina

con la compra o adquisición y utilización por parte del consumidor final. Estos canales de *marketing* también son conocidos como canales de distribución. Éstos distribuyen cada uno de los productos y servicios que los consumidores y empresas compradoras adquieren en todas partes del mundo.

2. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN O DE *MARKETING*

El término canal de distribución se utilizó por primera vez para describir la existencia de un canal de comercio que establece un puente entre productores y usuarios. Los primeros investigadores compararon los canales de distribución con caminos a través de los cuales los bienes o materiales podrían pasar de los productores a los usuarios.

Los canales de distribución siempre surgen de una demanda por atender mejor las necesidades de un mercado. Sin embargo, los mercados y sus necesidades nunca paran de cambiar; por consiguiente, los canales de distribución operan en un estado de cambio continuo y se deben adaptar constantemente para enfrentar esos cambios. Desde su inicio hasta la actual situación, la evolución del pensamiento en relación a los canales de distribución se puede dividir en cuatro etapas.

“... los mercados y sus necesidades nunca paran de cambiar; por consiguiente, los canales de distribución operan en un estado de cambio continuo y se deben adaptar constantemente para enfrentar esos cambios”.

2.1. LA ERA DE LA PRODUCCIÓN Y PRÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN

Los orígenes del mercadeo como área de estudio están fuertemente atados a sus prácticas de distribución. Los primeros cursos de mercadeo fueron esencialmente cursos de distribución. Ya hacia 1910, estos cursos se referían a las formas en

que los canales de distribución generaban mediadores, quienes a su vez facilitaban el desplazamiento más eficiente de bienes y servicios entre productores y usuarios. A medida que la productividad y la urbanización se incrementaban en cada década del siglo XX, también crecía la demanda de recursos de producción que debían ser utilizados como insumos de fabricación. Rápidamente los centros urbanos en crecimiento demandaban paquetes de bienes más diversos y más grandes de los que se disponía hasta entonces. Los canales de distribución surgieron como respuesta a la necesidad de disponer de mecanismos más efectivos en términos de costos para desplazar bienes y materias primas.

2.2. PERÍODO INSTITUCIONAL Y ORIENTACIÓN DE VENTAS

Con el incremento de la expansión industrial hacia 1940, se crearon los inventarios de gran tamaño. El costo de manejar los inventarios también creció rápidamente.

Durante este período se hicieron más sofisticadas las técnicas de producción y los procesos de los canales de distribución. Los problemas relacionados con la distribución principalmente giraban alrededor de contener los costos, controlar el inventario y manejar los activos. Las comercializadoras se desplazaron de una orientación de producción a una de ventas.

2.3. PERÍODO DEL PRINCIPIO DE MARKETING

En tal sentido, la mezcla de *marketing* clásica o la tipología de las “4 P”: precio, plaza o mercado, promoción y producto, surgió como un principio de guía. Esto tiene una raíz histórica en el nacimiento del concepto de *marketing*. Para 1951, Robert Keith, a la sazón, vicepresidente de Pillsbury, introduce el principio del concepto según el cual el cliente es el núcleo de todas las decisiones de la mezcla de mercadeo.

“Los canales de distribución surgieron como respuesta a la necesidad de disponer de mecanismos más efectivos en términos de costos para desplazar bienes y materias primas”.

De este modo, las organizaciones únicamente deben fabricar lo que puedan comercializar (gestión de *marketing*) en lugar de ensayar en el mercado lo que ya han fabricado (gestión de ventas). Este concepto es intuitivamente atractivo debido a que su enfoque está en el cliente. Sin embargo, en este sentido, ilustra un enfoque orientado a conciliar la misión de la empresa con los mercados que esta atiende, puesto que posiciona a los comercializadores como participantes reactivos del intercambio, adaptando los canales de distribución para satisfacer las necesidades del mercado.

Este período fue clave: surgen los canales de distribución industriales para la mayoría de productos industriales y bienes durables para el consumidor. Para finales de la década del 50, las ventas de las comercializadoras mayoristas eran multimillonarias en gran parte del mundo. Los productos buscaban continuamente nuevas formas de expandir su cobertura del mercado y sus estructuras de comercialización. Para ese entonces habían surgido varios gigantes de la venta al detalle, y los pequeños minoristas estaban formalizando y especializando cada vez más sus operaciones para satisfacer sus necesidades en un sentido más sofisticado.

2.4. LA ERA DEL MARKETING RELACIONAL O DE RELACIONES (ECR –

CRM)

El concepto de *marketing* sugiere un enfoque altamente interactivo en el cual los clientes se convierten en participantes activos con los productores, los mayoristas o los minoristas (que pertenecen al canal de distribución), para resolver los problemas del sitio del mercado. En tal sentido, este enfoque fomenta un aumento en la participación en el mercadeo y en la conservación del cliente.

Esta era emergente, conocida como la era del *marketing* relacional o de relaciones, se caracteriza por un desplazamiento fundamental de la voz del cliente hacia el diálogo con el cliente. Esta es la estrategia del C.R.M. (*Customer Relationship Management*). Esta técnica es la base de lo que se

conoce como *marketing* relacional, el cual, en lugar de reaccionar simplemente a la retroalimentación iniciada por el cliente, el miembro del canal o de un canal de distribución inicia y mantiene en forma proactiva un intercambio participativo con sus clientes. El concepto de participación permite concluir la necesidad de un alto grado de cooperación y coordinación entre los clientes y sus proveedores. Las relaciones estrechas entre unos y otros han revolucionado a los clientes del *marketing* en dos maneras:

- Hacen hincapié en una relación de intercambio a largo plazo, en la que los participantes ganan, basada en la confianza mutua entre los clientes y sus proveedores.
- Refuerzan la dimensión de la relación de intercambio, que es la esencia del *marketing*.

Este desarrollo de los canales de distribución a través de las cuatro (4) etapas descritas anteriormente, otorga un cambio de enfoque de producción a uno de relación, y esto ha sido fomentado por las contribuciones que los intermediarios del canal han hecho hacia la creación de valor para el cliente. Los intermediarios de un canal son individuos u organizaciones que median en beneficio del intercambio en las relaciones que involucran a dos o más partes. Al reunir a compradores y a vendedores, los intermediarios generan valores de forma, lugar, tiempo y propiedad. La empresa debe insertarse en el manejo de las estrategias del ECR (*Customer effective response*) y CRM (*marketing* de relaciones).

Los fundamentos del E.C.R o respuesta efectiva al cliente, se inician como un programa que aparece en los EE.UU. gracias a las iniciativas conjuntas de Wal-Mart y Procter & Gamble, y a la creciente competencia en la industria alimentaria tradicional a comienzos de 1990. Sus inicios en Europa datan a partir de 1993. El ECR es

definido como la respuesta eficaz al consumidor, y se relaciona con la cadena de abastecimiento, el fabricante, los proveedores, los vendedores, los minoristas y mayoristas, trabajando juntos para satisfacer rápidamente y la menor costo posible las exigencias en constante evolución del consumidor. Asimismo, el ECR se apunala en el EDI, conocido como el intercambio electrónico de datos, el cual posibilita la transmisión de datos estructurados a través de la cadena de abastecimiento.

3. LA FUNCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La función de un canal de distribución es conectar los productos con los mercados y establecer una ruta mediante la cual los vendedores y los compradores puedan negociar. Sin embargo, el canal de distribución de mayor tecnología, mejor diseñado y más innovador no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en los mercados apropiados. Se puede enfocar la mejoría de un canal de ventas si se analizan los siguientes cuatro puntos del crecimiento en el mercado (Cuadro No. 1):

Cuadro Nº 1: Enfoque de los Cuatro Puntos del Crecimiento.
Fuente: Lawrence Friedman & Tomothy Furey: Canales de Ventas. 2000.

1.- AMPLIARSE A NUEVOS MERCADOS	Crecimiento lento en la base de clientes existentes. Muchos mercados sin explotar (ejemplo: alta tecnología).
2.- DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	Muchos mercados y productos nuevos con muestreos pilotos de éxito, en una o dos ubicaciones de los clientes. Gran oportunidad de vender estos productos sobre una base comercial más amplia.
3.- AUMENTO DE LOS PRECIOS	La reputación de alta calidad y soluciones personalizadas indican que aceptará una prima en el precio.
4.- CONTRATACION DE NUEVOS REPRESENTANTES DE VENTAS	La productividad de los representantes de ventas. Más representantes de ventas deben traer más dinero en ventas.

Las estrategias de alineación de los canales según el comportamiento de compra del cliente sugieren que, en todas las industrias, los clientes tienen preferencias por un canal. Estas preferencias y comportamientos definen las fronteras externas de lo que posiblemente podría funcionar en términos de canales nuevos. Se deben identificar los comportamientos de compra demostrados de los clientes; posterior a esto se debe hacer un mapa de la selección de canales para los criterios clave de compra; luego, se aconseja proponer opciones de canal que sean flexibles; y por último se deben supervisar los cambios en el comportamiento de compras y patrón de consumo que realmente utilizan los clientes.

4. LA ECONOMÍA DE LA SELECCIÓN DE LOS CANALES

La relación existente entre el costo del canal y su rentabilidad define en muchos casos el rango de uso de un canal determinado. Los canales con menos costo generan utilidades más altas por venta. También permiten que la empresa persiga más ventas por unidades monetarias invertidas, con lo que tienden hacia un crecimiento más rápido.

Los parámetros bases para medir la economía de la selección de los canales se explican mediante tres elementos:

- a.- El tipo de canal
- b.- Rentabilidad del canal
- c.- Capacidad del canal

a.- El tipo de canal

Es importante la adecuación del tipo de canal de distribución, y su enlace con el consumidor y el tipo de consumidor. Es fundamental el encuadre producto – canal y el comportamiento del consumidor.

Cuadro Nº 2: Tipos básicos de canales. Fuente: Lawrence Friedman & Tomothy Furey: Canales de Ventas. 2000.

#	Canales posibles:
1	Ventas directas
2	Distribuidores

3	Tiendas detallistas con ventas masivas
4	Tiendas especializadas
5	Kioskos en los centros comerciales
6	Telemercadeo
7	Internet
8	Correo directo
9	Otros

La distribución como variable comercial es el puente entre la producción y el consumo de los productos. El valor agregado de la distribución es poner los bienes y servicios producidos a disposición del consumidor final en las condiciones por éste deseadas.

Su objetivo es intentar satisfacer los deseos ligados al consumo en las mejores condiciones de lugar, tiempo, calidad, precio y presentación. Asimismo, existen los intermediarios comerciales, los cuales son aquellas personas u organizaciones que median en la labor de distribución del producto entre el productor y el consumidor final, formando parte del canal comercial. Las funciones desempeñadas por los llamados intermediarios comerciales se derivan de su vínculo con la tarea de la distribución.

Se trata de una implicación en la creación de utilidades de lugar, punto, tiempo, calidad, precio y presentación. En tal sentido, se tienen los canales de distribución mas frecuentes:

Cuadros Nº 3 y 4: Los canales de distribución más frecuentes. Fuente: Alegre, Luis y otros. Fundamentos de Economía de Empresa: perspectiva funcional. Ariel Económica Editores. Barcelona. Segunda edición. 2000.

a.- Tipo de canal en Mercados de Consumo:

Canal de:	A	B	C	D	E
0 etapas	Fabricante	→			Consumidor
I etapa	Fabricante	→		Minorista	Consumidor
II etapas	Fabricante	→	Mayorista	Minorista	Consumidor
III etapas	Fabricante	Agente	Mayorista	Minorista	Consumidor
IV etapas	Fabricante	Mayorista	Mayorista	Minorista	Consumidor
↓	→				

b.- Tipo de canal en Mercados Industriales:

Canal de:	A	→	B	C
0 etapas	Fabricante	→		Comprador Industrial
I etapa	Fabricante	→	Distribuidor Industrial	Comprador Industrial
II etapas	Fabricante	→	Agente	Comprador Industrial
↓	→			

b.- La rentabilidad del canal

La rentabilidad del canal es un factor clave en la selección de los canales. La razón: el costo de entrada en el mercado, asociado al costo compuesto de las ventas y del marketing en todos los canales, es en muchos casos el mayor gasto de la empresa. Existen estimaciones generales de empresas las cuales lo sitúan en niveles entre el 15 % y el 40 % de los ingresos totales. Estas estimaciones son apreciables en el contexto de gastos de ventas, si se observa un estado de resultados.

Las empresas pretenden colocar el producto terminado en los puntos de venta con el menor costo posible y de la forma más eficiente. Este objetivo, que es doble, es difícil de lograr en muchos casos, puesto que el menor costo va generalmente ligado a un menor servicio ofrecido al cliente.

La rentabilidad de un canal se expresa generalmente como la razón gasto contra ingresos: $R = G / I$. Esto también se expresa como:

El costo de transacción del canal:

Costo por transacción = $\frac{\text{Gasto total en el canal}}{\text{Número de transacciones}}$

Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente:

Un equipo de ventas que cuesta anualmente 600.000 US\$ y realiza un total de 5000 transacciones (operaciones de venta), se tiene entonces que:

Costo por transacción = $600.000 / 5000 = \text{US\$}120$

Este costo de transacción puede servir de base para hacer un análisis y realizar la comparación de la rentabilidad de un canal o de varios canales.

c.- Capacidad del canal

La capacidad del canal está relacionada con el lado de los ingresos, es decir, lo que contribuye un canal de ventas con ventas y así con ingresos económicos. En otras palabras, cuánto vende un canal. El análisis con el costo de transacción va en relación a analizar diferentes canales con costos de transacción relativamente menores. En cuanto a los ingresos por ventas, un canal nuevo puede tener la capacidad de alcanzar los niveles de ventas de un mercado determinado.

En tal sentido, la capacidad del canal se mide por:

Capacidad del canal = Productividad por unidad de venta del canal * Número de unidades

Un ejemplo de lo anterior puede ser el siguiente:

En un equipo de ventas, se produce US\$ 1,2 millones por representante de ventas anual. El equipo tiene 8 representantes.

La capacidad del canal será:

Productividad = $1,2 \text{ millones} * 8 = 9,6 \text{ millones}$ de US\$ anuales en ventas.

“La relación existente entre el costo del canal y su rentabilidad define en muchos casos el rango de uso de un canal determinado.”

CONCLUSIÓN

En una economía globalizada como en la que actuamos, la función de distribución como puente entre la producción y el consumo de productos es vital para el funcionamiento eficiente de los

mercados. En la presente entrega, se revisaron las características esenciales de los canales de distribución o de marketing y su definición, evolución y la raíz histórica en sus cuatro etapas: la era de la producción y prácticas de distribución, el período institucional y orientación de ventas, el período del principio de marketing y la era del marketing relacional o de relaciones. En particular en este último punto se vieron ideas en contexto general de las estrategias del ECR y CRM. Asimismo, se destacaron las funciones de un canal de distribución, desde una perspectiva de crecimiento empresarial. Al final del artículo se analizó la economía de la selección de los canales, punto en el cual se abordaron las perspectivas de tipo de canal, rentabilidad y capacidad, con lo cual se pueden hacer conclusiones para la toma de decisiones sobre canales de distribución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, Luis, y otros, 2000, Fundamentos de economía de empresa: perspectiva funcional, Ariel Económica Editores, Segunda Edición, Barcelona.
- Blackwell, Roger D., y Kristina Stephan, 2002, ¡El cliente manda! La importancia de las cadenas de abastecimiento en la satisfacción de sus necesidades, Grupo editorial Norma, Barcelona.
- Fernie, John, y Leigh Sparks, 2001, Logística y gestión de la venta, Granica Editores, Primera edición, Barcelona.
- Friedman, Lawrence, y Timothy Furey, 2000, Canales de venta, Pearson, Primera edición, México.
- Garrido P., Jordi, 2008, Tácticas magistrales de venta: teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial, Grupo Editorial Norma, Verticales de bolsillo, Bogotá.
- Hansen, Don, y Mayanne Mowen, 1996, Administración de costos, Internacional Thomson Editores, México.
- Iacobucci, Dawn, 2002, El *marketing* según Kellog, Vergara Editores, Primera edición, Barcelona.
- Jefkins, Frank, 1997, Comercialización actual, Editorial Trillas, Primera edición, México.
- Kotler Philip, 1993, Dirección de la mercadotecnia, Prentice Hall, Séptima edición, México.
- Pelton, Lou, y David Strutton, 1999, Canales de *marketing* y distribución comercial, McGraw Hill, Primera edición, Santa Fe de Bogotá.
- Ries, Al, 1996, Enfoque, McGraw Hill, Primera edición, México.
- Sheehan, Don, 2002, Cállese y venda: técnicas comprobadas para cerrar la venta, Grupo editorial Norma, Bogotá.
- Smith, Benson, y Tony Rutigliano, 2004, Descubra sus fortalezas en ventas, Grupo editorial Norma, Bogotá.
- Vásquez A., Gustavo J., 2009, ¡Cuidado con la desesperación!, Revista Gerente Venezuela. ¿Cómo vender más? Estrategias para que su empresa optimice su gestión de ventas frente a la recesión, Mayo, Número 255, Caracas.
- Vásquez A., Gustavo J., 2008, Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano, "Temas de Management", Edición especial sobre ventas y marketing, Universidad del CEMA, Julio, Vol. VI, Buenos Aires.

CONSTRUCCIÓN DE TABLEROS

Por Alejandra Falco

INTRODUCCIÓN

El tema de la medición de *performance* de una organización ha sido extensamente tratado en la literatura de gestión. Para una organización, lograr un adecuado monitoreo del grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas es, a la vez, una necesidad y un desafío.

Michael Hammer, en su artículo *“The 7 Deadly Sins of Performance Measurements [and how to avoid them]”* pasa revista a lo que considera que son pecados capitales a la hora de diseñar conjuntos efectivos de medidas. En su experiencia, pocas veces ha encontrado gerentes o empleados conformes con los indicadores con los que cuentan. Tenerlos, los tienen, pero de ahí a que los consideren útiles para ayudar a la compañía a mejorar su desempeño

“Para una organización, lograr un adecuado monitoreo del grado de avance en el cumplimiento de objetivos y metas es, a la vez, una necesidad y un desafío”.

hay una distancia enorme. Los gerentes dicen, en algunos casos, medir demasiadas cosas, en otros, pocas o equivocadas; pero en lo que todos acuerdan es en que no usan los indicadores disponibles con efectividad.

Los pecados señalados son: la vanidad, esto es, elegir indicadores que inexorablemente harán lucir bien a la compañía y, especialmente, a sus gerentes; el provincialismo, que se refiere a medir sólo aquello que concierne directamente sin tener en cuenta el resto de la organización con los consiguientes peligros de suboptimización y conflicto; el narcisismo, que consiste en medir desde la perspectiva interna dejando de lado el punto de vista del cliente; la pereza, que significa asumir que uno sabe lo que hace falta medir sin reflexionar adecuadamente sobre el tema ni solicitar una mirada externa; la pequeñez, medir sólo una fracción de lo que importa; la insustancialidad, no reflexionar sobre las consecuencias de lo que se mide sobre la conducta humana y, por lo tanto, sobre los resultados, y, por último, el de frivolidad, al cual Hammer considera el pecado

más serio de todos. Consiste en, directamente, no tomar en serio la cuestión de la medición y buscar excusas para el mal desempeño en lugar de buscar sus causas, echarle la culpa a otros en lugar de hacerse cargo de la responsabilidad. Para Hammer, los otros son pecados intelectuales, pero este último es un pecado atribuible al carácter y a la cultura corporativa, lo cual lo convierte en el más difícil de superar.

LA EXPERIENCIA LOCAL

La experiencia de trabajo, ayudando a diseñar tableros, permite observar algunas cuestiones:

- Contrariamente a lo que quizás pudiera suponerse, la dificultad no suele pasar por la falta de indicadores. En general las organizaciones miden muchísimas cosas.
- Sólo excepcionalmente es necesario “inventar” un nuevo indicador. En general esto sucede cuando hay algún problema puntual que necesita ser resuelto y, para ello, hay que comprender adecuadamente el estado de cosas y, de ahí, la necesidad de algún indicador nuevo.
- La mayor dificultad radica en encontrar criterios que permitan seleccionar cuáles indicadores incluir en el tablero y cuáles no.
- La segunda dificultad proviene de confundir a la persona con sus roles.

POR DÓNDE EMPEZAR

Una forma de empezar es pensando en términos de estrategia y sus diferentes niveles. Para ello definiremos qué es estrategia. Mintzberg identifica cinco definiciones de estrategia – que todas comienzan con la letra p–, esto es, cinco conceptos que son utilizados como sinónimos de

estrategia. A saber: plan, ploy¹, posicionamiento, patrón de conducta y perspectiva.

Plan se refiere a la elaboración de un curso pretendido de acción, ploy a una maniobra tendiente a engañar al competidor, posicionamiento alude a un medio para ubicar a la organización en el entorno, patrón de conducta a la consistencia de las acciones en el tiempo, y perspectiva a una suerte de visión en la mente del líder. Mintzberg dice que cuando las personas utilizan la palabra estrategia, la mayor parte de las veces lo hacen como sinónimo de alguna o algunas de estas definiciones.

En este trabajo utilizaremos el concepto de estrategia en el sentido de posicionamiento. Diremos que, cuando una unidad de negocios define su estrategia competitiva, esto es, el modo de competir, lo que hace es definir un posicionamiento deseado e identificar las actividades clave necesarias para lograrlo.

Definir un posicionamiento deseado es una cosa y materializarlo es otra. La materialización se logra a nivel funcional, es decir, a nivel de las áreas funcionales, tales como: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.

“Diremos que, cuando una unidad de negocios define su estrategia competitiva, esto es, el modo de competir, lo que hace es definir un posicionamiento deseado e identificar las actividades clave necesarias para lograrlo”.

Ahora bien, cómo saber si se están logrando los objetivos deseados tanto a nivel del negocio como de las áreas funcionales e incluso, a nivel individual.

Kaplan y Norton proponen al *Balanced Scorecard* como la herramienta que permite operacionalizar y medir el grado de cumplimiento de la estrategia. Evidentemente, el *Balanced Scorecard* es una herramienta sumamente útil, pero, en opinión de la autora, no todas las organizaciones están lo suficientemente maduras como para implementarla. Entonces, ¿qué hacer? Construir un tablero quizás menos ambicioso pero útil.

Llamaremos tablero a un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector”² y, por lo tanto, llevar adelante una adecuada gestión.

Este artículo ofrece un sencillo método que ha probado ser útil en diversas situaciones. Consiste en ir respondiendo una secuencia de preguntas, a saber:

1. ¿Quién es el destinatario del tablero? O sea, ¿quién lo va a utilizar para gestionar?
2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar?
3. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos?
4. Además de los factores críticos de éxito, ¿qué otras cuestiones necesita monitorear?

Comencemos por la pregunta uno (1). Aquí hay que hacer una aclaración sobre el “quién”. Este “quién” se refiere a una persona que desempeña un rol específico. Entendemos por rol “el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en una organización”³. Es habitual encontrar que una misma persona cumple diferentes roles. Esto suele suceder, con mucha frecuencia, en empresas pequeñas, donde “todos hacen de todo”. Por ejemplo, podríamos imaginar al dueño de una empresa que ejerce el rol de gerente general pero también, por momentos, ejerce el rol de gerente comercial y también el de gerente de producción. ¿Significa esto que tiene que tener en un único tablero todos los indicadores juntos, es decir, los que necesita como gerente general, como gerente

¹ En castellano, ploy se podría traducir por estratagema: astucia, engaño artificioso. Según el diccionario Merriam-Webster online es una táctica que pretende dejar perplejo o frustrar al enemigo.

² Ballvé, Alberto M., 2000, Tablero de Comando: Organizando Información para Crear Valor, Ediciones Macchi, pág. 47, Buenos Aires.

³ Chiavenato, Idalberto, 1998, Administración de Recursos Humanos, pág. 286, Bogotá.

comercial y como gerente de producción? La respuesta es no. Si incluimos todos los indicadores en un único tablero, este terminará teniendo una cantidad de variables difícil de manejar. Es mejor confeccionar tres tableros independientes, específicos para cada rol.

Por lo tanto, la primera pregunta que hay que responder es: tablero para quién, en qué rol.

La segunda pregunta es: ¿cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar esa persona en ese rol? Los objetivos a lograr constituyen el marco de la gestión. Las acciones a emprender deberían contribuir al logro de dichos objetivos. Por lo tanto, serán útiles aquellos indicadores que permitan al individuo saber si está avanzando o no en el logro de sus objetivos.

La tercera pregunta, ¿cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos?, se dirige a identificar aquellos aspectos del desenvolvimiento del negocio que no pueden fallar para alcanzar los objetivos.

“Las acciones a emprender deberían contribuir al logro de dichos objetivos. Por lo tanto, serán útiles aquellos indicadores que permitan al individuo saber si está avanzando o no en el logro de sus objetivos”.

Por último, la cuarta pregunta, busca identificar otras cuestiones que, si bien no son críticas, son importantes para cumplir con los objetivos.

Veamos un hipotético ejemplo:

Supongamos que se desea confeccionar un tablero para el Gerente Comercial de una empresa que vende productos industriales, por ejemplo, rulemanes. Supongamos también que la estrategia de crecimiento de los ingresos está basada en la penetración del mercado, es decir, en ampliar la base de clientes dado que con los clientes actuales se está al máximo del potencial posible de negocios. ¿Cómo podrían responderse las preguntas en este caso?

Pregunta 1: ¿Quién es el destinatario del tablero? O sea, ¿quién lo va a utilizar para gestionar? El Gerente Comercial (en el rol de gerente comercial).

Pregunta 2: ¿Cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar? Podemos suponer objetivos tales como: A) Nivel de participación de mercado, B)

Volumen de facturación C) Nivel de rentabilidad.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para el cumplimiento de los objetivos? Según la estrategia definida, la captura de nuevos clientes es un factor crítico de éxito para la estrategia.

Pregunta 4: Además de los factores críticos de éxito, ¿qué otras cuestiones necesita monitorear? Evidentemente, retener los clientes actuales es básico para el logro de los objetivos establecidos en la pregunta 2.

¿Cómo podría entonces lucir un tablero para este gerente?

El tablero podría estar dividido en dos partes: una para los potenciales clientes y otra para los clientes actuales.

Clientes potenciales (indicadores totales y abiertos por vendedor)

Descripción de territorio

- Cantidad total de clientes potenciales.
- Volumen total potencial de negocios (en unidades).
- Volumen total potencial de negocios (en pesos).

Medidas de esfuerzo de la empresa

- Cantidad de visitas efectuadas.
- Cantidad de potenciales visitados.
- Promedio de visitas por potencial.
- Cantidad de nuevos clientes logrados.
- Sueldo vendedor.
- Gastos de gira.
- Comisiones.
- Costo de conquista de nuevos clientes.

Clientes actuales (indicadores totales y abiertos por vendedor)

Descripción de territorio

- Cantidad total de clientes.
- Cantidad de unidades vendidas.

- Volumen de facturación en pesos.
- Altas de clientes en el último año.
- Bajas de clientes en el último año.
- Porcentaje de clientes con línea completa.
- Participación de mercado.

Medidas de esfuerzo de la empresa

- Sueldo vendedor.
- Gastos de gira.
- Comisiones.
- Costo de mantenimiento de nuevos clientes.
- Contribución marginal.

Evolución versus año anterior

- Cantidad de clientes activos del año actual *versus* el anterior.
- Altas de clientes en el año actual *versus* el anterior.
- Bajas de clientes en el año actual *versus* el anterior.
- Comisiones pagadas en el año actual *versus* el anterior.

- Ballvé, Alberto M., 2000, Tablero de comando: organizando información para crear valor, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Chiavenato, Idalberto, 1998, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Bogotá.
- Hammer, Michael, 2007, *The 7 deadly sins of performance measurement [and how to avoid them]*, MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton, 1992, *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review.
- Mintzberg, Henry, 1987, *Five p's for strategy*, California Management Review.

Con este tablero es posible monitorear el logro de los objetivos a través de la medición de los objetivos propiamente dichos, así como de las acciones destinadas a lograrlos.

CONCLUSIÓN

En resumen, se ha presentado un método sencillo y práctico, basado en cuatro preguntas que permite enfocar la selección de indicadores para la confección de un tablero.

BIBLIOGRAFÍA

“PONER LA VISTA CIEGA EN EL OBJETIVO Y TRABAJAR”:

ENTREVISTA AL ING. ENRIQUE ARANCIO

Temas de Management entrevistó al Ing. Enrique Arancio, socio gerente de Asc. Telesí S.R.L, empresa fundada el 14 de octubre de 1991 que se dedica al montaje, instalación, modernización y conservación de ascensores, montacargas, rampas móviles para vehículos y otros tipos de transportes verticales. Desde 2008, la firma es representante para la Argentina de BLT Brilliant, uno de los líderes mundiales en la fabricación de ascensores de alta gama, producidos en China con tecnología internacional de punta. Telesí emplea a unas veinticinco personas especializadas, entre las cuales se incluyen tres ingenieros con vasta trayectoria en la industria, que realizan la supervisión del mantenimiento y la dirección de las obras. La empresa asigna mucha importancia a la calidad de sus servicios, a la seguridad de su personal y sus clientes, y a la transparencia de su situación legal, contable y técnica. Esta transparencia le permite competir exitosamente en licitaciones públicas y privadas.

Desde 2004 la firma viene desarrollando una estrategia de crecimiento con calidad. El objetivo de crecer la ha llevado a ampliar su gama de actividades, antes limitadas al mantenimiento de ascensores, y que hoy incluye la instalación de los ascensores BLT. El objetivo de la calidad, por otra parte, se materializa en la certificación de la empresa según las normas ISO 9000, entre otros desarrollos.

¿Nos trazaría un panorama de su trayectoria profesional?

Desde el comienzo de mi carrera trabajé en dos grandes empresas, siempre en el área de las obras públicas. Hoy estas empresas no existen más, pero trabajé seis años en cada una. La primera tenía su sede central en Córdoba, donde ingresé como ingeniero electrónico a los veintiocho años. Allí aprendí a trabajar en obra, lejos de la sede y fuera de la provincia, lo cual me educó para manejar solo en el trabajo. Estaba a mil kilómetros de la sede central y debía administrar los recursos y llevar adelante la obra. Así empecé a pensar como dueño, porque en los pueblos alejados uno es la cara de la empresa ante los empleados y ante la sociedad.

¿Qué lo decidió a fundar su propia empresa?

Yo ya tenía esa ambición, ya me sentía dueño y veía que podía hacerlo: lo venía pensando. En 1990 ó 1991 empezaron a entrar empresas extranjeras a nuestro país y me dije: “voy a aprender cosas de ellos”, y con un contacto inicial

casual se me abrió la mente, pues hasta entonces veníamos cerrados al mundo. Sabía que, en el marco de nuestro país, las empresas extranjeras no iban a encontrar respuestas adecuadas al buscar proveedores por la forma en que trabajábamos, y así fue. El último comitente para el cual trabajé fue ENTEL, que se transformó en Telefónica de Argentina. Allí conocí a muchos españoles y ellos también me sugirieron que me largara por mi cuenta y que me darían un contrato para trabajar con ellos.

Con la plata de la liquidación final de mi último empleo en relación de dependencia empecé a trabajar para una subsidiaria española de Telefónica. Comencé con cinco colaboradores, les advertí que iban a pasar sesenta días antes de que yo cobrara, y les ofrecí pagarles lo posible y el resto más adelante. Aceptaron. Pero algo cambió los planes: el crecimiento fue rápido, empecé a principios de octubre de 1991, y en Navidad ya tenía treinta empleados y la empresa española me prestó dinero para pagarles. Recuerdo que fueron diez y nueve mil dólares.

¿Telesí es una empresa familiar?

Sí, pero no estoy seguro... Según el estatuto, sí. Pasaron por la empresa catorce familiares, pero hoy sólo trabaja en la empresa una hija. No percibo las dificultades propias de las empresas familiares.

Como socio gerente, ¿cuáles son sus mayores desafíos en el manejo de la empresa?

Siempre estamos viendo cómo promover el crecimiento, y, vinculado con el crecimiento, está el contratar buen personal, lo cual es un desafío. El personal en muchos casos ha perdido la educación, le regalan el dinero y no trabajan, no existe gente calificada, los cambios de reglas...

¿Cómo fue su experiencia de negociación con los chinos?

En líneas generales, no es una negociación distinta de cualquier otra, es normal, “no es china”. Me sorprendió la insistencia de este

último año en querer concretar los negocios. Yo decía “no” y ellos decían “sí”, había que ir negociando. Intercambiamos muchos *e-mails*, son persistentes, y coincidimos en nuestros objetivos: BLT quería expandirse hacia la Argentina, y Telesí quería expandir su gama de actividades hacia la venta e instalación de ascensores de marca. Todo marcha bien: son serios, muy serios, cumplen la palabra. Ya teníamos buenas referencias del representante de BLT en Chile, a quien visitamos en marzo de 2008 y nos convencimos de que íbamos a hacer negocios con los chinos; en Santiago vimos varias instalaciones y constatamos la calidad de los productos de BLT.

Recientemente viajó a China con algunos colaboradores, ¿cómo le resultó el viaje?

Estuvimos en Shengyang, al noreste de China, una ciudad industrial de siete millones (7.000.000) de habitantes. Uno lleva expectativas, pero todo sorprende, tanto la productividad como el proceso de fabricación. De BLT, la empresa que representamos, me sorprendió la velocidad del crecimiento. Ya están entregando doce mil (12.000) ascensores por año y tienen capacidad

para quince mil (15.000). Nació en 2001 y ya está en más de cien (100) países. Instalaron una planta en 2001, y en 2008 ya me llevaron a ver una nueva planta, porque la otra ya era vieja, ¡no se podía creer! Demoramos dos días en recorrer la planta, acompañados por dos representantes del área comercial y uno del área técnica, además de un intérprete que nos permitía hablar con los operarios de cada nave.

Todo está muy automatizado, pero el *outlook* de la fábrica es similar al de una empresa de acá, excepto que los equipos están sobredimensionados, hechos a una escala mayor que los nuestros, en todo. Se veían pocos empleados en proporción a las dimensiones de la fábrica. Todo parecía vacío, nos cruzábamos con dos o tres operarios en las dos cuadras de largo de una nave.

Tienen una obsesión por controlar el ruido de los ascensores. Estuvimos en una torre de prueba con seis ascensores, y se esforzaban al máximo para lograr un ascensor que fuera lo más silencioso posible, con juntas de goma, amortiguadores y otros dispositivos.

Los ejecutivos e ingenieros son muy rígidos con las normas, no cambian ni una coma de las especificaciones de los ascensores, no aceptan soluciones fuera de las normas; esto puede molestar a los clientes y ocasionar a la empresa pérdidas de ventas, pero a la larga contribuye a conformar una imagen de calidad del producto, y el cliente, el arquitecto, vuelve a BLT, porque percibe la calidad. Puede haber cierta flexibilidad en los tratos financieros, pero nunca en las normas de fabricación. En nuestra recorrida por la fábrica y las oficinas me impresionó el lema de BLT, profusamente exhibido en chino y en inglés: “Hacer las cosas honestamente y tratar a la gente honestamente”.

¿Y la vida cotidiana, cómo le impresionó?

No tuvimos mucho tiempo para recorrer la ciudad, pero en la calle, sí, hay diferencias con la situación argentina; por ejemplo, el paso de trabajo, la cadencia de trabajo de los soldadores en un edificio en construcción. Son rápidos, sueldan sin máscara, nada de secarse la transpiración. Pero no vi medidas de seguridad,

tampoco en el tránsito. Aunque sí en la fábrica; fue como un amor a primera vista, como si coincidiéramos en nuestra política de la calidad.

¿Cómo cambia la vida de Telesí desde que se convierte en representante de BLT para la Argentina?

Los cambios son sutiles: bajó el perfil de nuestra actividad de mantenimiento, que ahora constituye el 80% del negocio y seguirá bajando; pero se nota un cambio en el ánimo de la gente, y el operario que pasa por la instalación de nuevos ascensores no quiere volver a mantenimiento. La instalación es más reconfortante como trabajo. También hay un cambio sorprendente en el mercado, los competidores y proveedores. Al principio no lo difundimos mucho y, si bien anticipé que habría una reacción competitiva, se percibe mayor respeto, los proveedores nos tratan aún mejor que antes.

La gente de BLT consideraba a la Argentina como un país difícil, pues habían tenido un fracaso antes, pero nos están entendiendo. También los proveedores locales. A un proveedor le demostré que,

importando e instalando ascensores chinos, le compraba más ascensores a él también, porque el

ascensor chino no es para todos los edificios, requiere mayormente pasadizos grandes y, si estos no están, entonces instalamos ascensores locales.

En resumen, hemos aprendido a poner la vista ciega en el objetivo y trabajar, cuando haga falta, por prueba y error.

Recién hizo referencia a diferencias técnicas entre ascensores. ¿Cómo caracterizaría la tecnología de un ascensor? ¿Existen clases o tecnologías distintas?

En el ascensor entran muchas ramas de la tecnología: mecánica, electricidad, electrónica, hidráulica. También está el tema del proyecto civil, el estudio de tráfico, las necesidades del

edificio, la cantidad de usuarios por hora, y hasta la parte de decoración y *confort*. Un ingeniero que sólo conozca una especialidad no podría hacer el diseño de un ascensor, es un trabajo multidisciplinario. También está el estudio de vibraciones, las cargas estáticas, la obra civil, etc. Todos los ascensores de hoy tienen una CPU incorporada y son programables para que cumplan con los cientos de funciones que pueden tener.

El desarrollo tecnológico actual busca mayor velocidad y está muy enfocado en el ahorro de energía, en transportar la mayor cantidad de gente con comodidad, seguridad y bajo costo. El estudio del tráfico es un desafío: que se minimice el tiempo de espera, de modo que mucha gente viaje sin esperar mucho tiempo. Y, hablando en general, el ascensor es como un traje a medida: según las necesidades, hacemos el proyecto.

¿Cómo vende un ascensor?

No se vende hasta que tenemos la confianza del cliente. Que el producto sea bueno, que lo entreguemos en término, que somos serios. Más abajo está el tema del precio. Tratamos de instalar

el nombre de la empresa de modo institucional. No tenemos vendedores, y los clientes llaman y vemos si los podemos ayudar con un proyecto. Hay que estar en una vidriera para que cuando alguien necesite algo piense en nosotros. A la imagen de nuestra marca la creamos con la publicidad en

las revistas del sector, con nuestra página *web*, con la participación en alguna exposición. En 2010 proyectamos participar en Batimat Expovivienda.

¿Qué diferencia ve entre su PyME y las grandes empresas?

Siempre percibí que el que estuvo en empresas grandes hace su PyME a imagen de la grande. Pero las grandes tienen muchos defectos y traté de no repetir el mismo esquema; la premisa fue: no voy a hacer la empresa que yo conozco en tamaño chico.

Entonces la mayor diferencia que uno ve es que la empresa grande muchas veces es ineficiente en

ciertas áreas, y la flexibilidad de la empresa chica le permite evitar la burocracia interna, simplificar sus procesos para beneficiar a los costos. Por ejemplo, en una obra, un operario necesita unas pinzas y presenta un requerimiento, que pasa al jefe y luego al sector compras, y a los cuatro meses el operario tiene las pinzas, y a un costo mayor que el de la ferretería de la esquina donde pudo haberla comprado en quince minutos.

En las empresas grandes, por otra parte, ante un problema es difícil encontrar un responsable, cada uno tiene armada “su defensa”. Aquí, en la PyME, todo está bien claro. Por supuesto, hablo de empresas grandes de hace veinte años, tal vez hoy cambiaron las cosas, pero en mi vieja empresa grande la motivación era baja. Sé que hoy la motivación en las empresas extranjeras es alta: lo he visto en BLT, en China, y también en las empresas españolas. Las grandes empresas tienen una ventaja, sin embargo: pueden cargar precios altos y con esos precios absorben todas las ineficiencias.

Temas de Management es editada tres veces por año por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación. A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios. Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas: management general (competencias y habilidades de gestión); *entrepreneurship* e inversiones.

El Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad tiene como objetivo impulsar investigaciones y actividades de capacitación que ayuden a mejorar la forma en que organizaciones transforman recursos en bienes y servicios. Funciona como un nexo entre el ámbito académico y el sector productivo, al promover estudios en las áreas de evaluación de productividad, diseño organizacional, incentivos, cambio tecnológico, aprendizaje y sistemas productivos. Sirve como un foro de discusión y estudio de los problemas vinculados con el diseño de organizaciones eficientes, sean éstas del sector público o del privado; y dentro de éste último, tengan o no las organizaciones fines de lucro.

