

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración

Título Tesina

Creación de un sistema de supervisión y análisis programado para los aspectos intangibles que influyen en las Pymes de servicios del rubro dispensadores de agua.

Alumno: Matías Nataniel Besnosoff nbesnosoff@hotmail.com
Domicilio: Pasco 1325 4A - Rosario
Teléfono: 0342-155 452456
Tutor de contenidos: Lic. Oscar Telmo Navós
Tutor metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Diciembre 2012

ÍNDICE

	Página
Introducción	3
Capítulo I: Los aspectos intangibles en la Pyme del siglo XXI	
1.1. Definiciones de las PYMES	6
1.2. Datos de interés.....	7
1.3. Pymes del rubro dispensadores de agua	8
1.4. La empresa del siglo XXI.....	10
1.5. Definición e importancia de los Aspectos intangibles.....	11
1.6. Clasificación de los Aspectos intangibles.....	13
Capítulo II: Herramientas para la Dirección estratégica	
2.1. El jefe	21
2.2. Definición y herramientas para la Dirección estratégica	26
2.3. Mejora continua (Kaizen)	34
2.4. Planeamiento estratégico.....	37
2.5. El talento	40
Capítulo III: Exposición del sistema de supervisión y análisis	
3.1. Objetivos del sistema.....	43
3.2. Procedimiento	45
3.3. Análisis de las entrevistas en profundidad	52
Conclusiones	55
Aportes	57
Bibliografía	59

Introducción

Esta investigación surge de nuestro interés por considerar que las empresas Pymes de servicios deben dedicar tiempo y atención a los aspectos intangibles, y debido a la multifuncionalidad de los integrantes (incluido el gerente y/o dueño) no suelen contar con el tiempo adecuado para aplicar el suficiente cuidado a estos factores que influyen de manera considerable.

Tradicionalmente, las empresas no prestaban atención a los aspectos intangibles que hacen a la misma, como ser la atención al cliente o el clima organizacional, entre otros. Los controles y posteriores análisis se basaban únicamente en los números, en la contabilidad, en el resultado de la empresa, entre otros.

Actualmente es de conocimiento de los empresarios, que existen aspectos intangibles que atraviesan e influyen a la empresa, pero al margen de este conocimiento, no todos le dan la importancia que se merece y otros (especialmente en las Pymes) no cuentan con el tiempo suficiente para detenerse a analizar estas cuestiones.

En un mercado cada vez más competitivo y complejo, creemos que es necesario instaurar sistemas de supervisión programados en las empresas Pymes de servicios para incluir en el análisis un área olvidada por el empresario: *la de los aspectos intangibles que hacen a la misma.*

Nuestro estudio abarca empresas Pymes de servicios dentro del rubro dispensadores de agua, desde 2005 a 2011.

Consideramos que esta investigación contribuirá al ámbito empresarial a

partir de la explicación de la necesidad de estudiar aquellos aspectos intangibles que muchas veces resultan medulares para solucionar inconvenientes en el clima organizacional, en la atención al cliente, en la estrategia a adoptar, entre otros. Proponemos generar líderes flexibles y analíticos a la vez, logrando así que sus empresas no queden estancadas con problemas solucionables, sino por el contrario que se encuentren en constante cambio positivo para un mejor desenvolvimiento de todos los integrantes, tanto en aspectos internos como externos.

El objetivo general fue demostrar que es posible y necesario establecer un sistema de supervisión y análisis programado para los aspectos intangibles que hacen a la empresa pyme de servicios en el rubro dispensadores de agua.

Para lograrlo definimos qué son los aspectos intangibles; conceptualizamos las pymes; describimos herramientas para la dirección estratégica; explicamos el sistema de supervisión y análisis; evaluamos las entrevistas en profundidad; elaboramos conclusiones y detallamos aportes.

Nuestra intención es demostrar que este sistema de supervisión y análisis programado es posible y necesario para mejorar continuamente estos aspectos medulares que suelen ser olvidados por el empresario, a veces por desconsiderarlos y otras veces por falta de tiempo suficiente para su control y evaluación.

La información utilizada en este trabajo la fundamentaremos aplicando el método cualitativo.

Recurrimos al método descriptivo para poner en conocimiento del lector el concepto de aspectos intangibles, de pymes y de herramientas para la dirección estratégica.

Mediante el método explicativo definimos los objetivos del sistema de supervisión y análisis y expusimos un innovador y práctico sistema de control para los empresarios de las Pymes de servicios del rubro en estudio.

El estudio de campo lo llevamos a cabo aplicando como técnica la

entrevista en profundidad o calificada.

Las conclusiones obtenidas de toda la investigación y del análisis de las entrevistas, nos permitieron realizar un aporte consistente en la propuesta de creación de un sistema de supervisión y análisis programado para optimizar los aspectos intangibles que influyen en las pymes de servicios, en nuestro caso del rubro dispensadores de agua.

Capítulo I:

Los aspectos intangibles en la Pyme del siglo XXI

1.1. Definiciones de las PYMES

Las Pymes son empresas pequeñas o medianas. El concepto puede variar por cada región del país, ya que se toman distintos criterios para la clasificación.

Comenzando por la definición legal, la legislación general de las pymes está comprendida por las Leyes N° 24.467, N° 25.300 y N° 26.496. La encontramos en el Artículo 2° de la Ley N° 24.467, que fue sancionada y promulgada en el año 1995 y dispone: *“Encomiéndase a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 83.”*¹ Con esto ratificamos lo dicho.

Existen diversos conceptos que definen a la empresa en términos generales. Transcribiremos definiciones de distintos autores con el objetivo de concluir con una idea propia, respecto al significado de la empresa.

Idalberto Chiavenato define a la empresa como que *“es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.”*²

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, la empresa es *“un*

¹ Ley 24.467, *Pequeña y mediana empresa*, Artículo 2°.

² Chiavenato, Idalberto, *Iniciación a la organización y técnica comercial*, Mexico DF, McGraw-Hill, 1994. Pág. 34.

*sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado*³

En conclusión es interesante analizar a la empresa desde el punto de vista socio-económico ya que afecta a la sociedad y está ligada a actividades con fines de lucro. Podemos pensar a la empresa como una organización, que a través de recursos materiales y económicos y personas que la gestionen y operen, llevan a cabo una idea de negocio que funciona a través de una inversión inicial y un marco jurídico, con el fin de obtener un beneficio principalmente económico.

1.2. Datos de interés

A través de la Resolución SePyME 21/2010 podemos observar la clasificación vigente respecto a las empresas Pymes en Argentina.

La ley expresa que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales expresadas en Pesos no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

TAMAÑO	SECTOR				
	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Entendemos por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres balances o información contable equivalente

³ Pallares, Z., Romero, D., Herrera, M, *Hacer empresa: un reto*, 1994. Pág. 19.

adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del treinta y cinco por ciento de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.⁴

Al margen de los datos numéricos, las pymes se diferencian de las grandes empresas por otras particularidades que al decir del Lic. Ignacio Bruera en su trabajo “Las PyMES en la economía argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad” detalla como características de ellas la:

- Escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial.
- La visión de la empresa se mezcla con el proyecto personal del dueño.
- Mayor compromiso con el proyecto.
- Menor poder de negociación ante clientes y proveedores.
- Mayor escasez de recursos económicos y técnicos.
- Dificultad de acceso a información y herramientas.
- Mayor vulnerabilidad frente a las crisis.

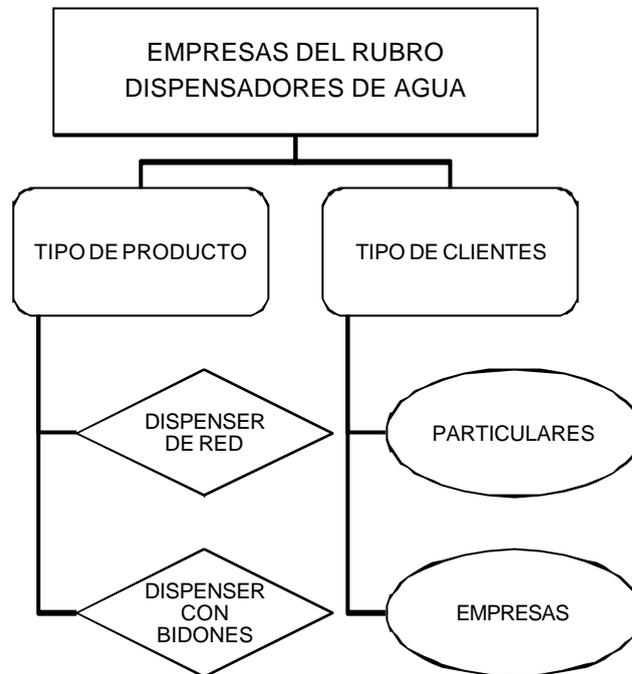
En síntesis podemos decir que las Pymes, a diferencia de las grandes empresas suelen ser más personalizadas, con ventajas y desventajas.

1.3. Pymes del rubro dispensadores de agua

Dentro de las pymes de servicios analizaremos en particular las que pertenecen al rubro *dispensadores de agua*.

⁴ Resolución SePyME 21/2010

Podemos clasificar a las distintas empresas por el tipo de producto que comercializan y a quién está dirigido.



Elaboración del autor

Tradicionalmente el rubro comenzó con la venta de dispensadores de agua que se utilizan con bidones. Desde hace unos años se implementó una nueva tecnología que incluye los dispensadores conectados a la red de agua.

El funcionamiento de estos consiste en una sencilla instalación que conecta el dispensador mediante una manguera a la red de agua potable, succiona esa agua y dentro de la máquina pasa por un proceso de purificación mediante los filtros para luego salir por la canilla fría o caliente.

Existen distintos tipos de filtros en base a la necesidad del agua que se tome. Los filtros convencionales para las ciudades son dos: Filtro de sedimentos y filtro de carbón activado.

La sedimentación es la deposición de materia suspendida. En una planta de tratamiento de aguas estas partículas puede ser derivadas de la corrosión de las tuberías del agua, granos de arena, pequeñas partículas de materia orgánica,

arcillosas u otra pequeña que esté presente en el agua suministrada.

El filtro de carbón activado remueve o reduce varios agentes químicos como el cloro, pesticidas, herbicidas y otras fuentes contaminantes que crean problemas que afectan el sabor, el color y el olor del agua.

Generalmente las empresas de este rubro, aparte de comercializar los dispensadores y los filtros, ofrecen servicios de limpieza (sanitización), mantenimiento, reparación y cambio de filtros.

1.4. La empresa del siglo XXI

La visión de una empresa como nos demostró la película “Tiempos modernos”, donde las personas deben funcionar como máquinas, sin descanso, sin errores, incluso sin pensar, perdió validez hace mucho tiempo ya. Sin embargo, más allá de las grandes distancias entre esa realidad y la actual, todavía quedan marcas de ese tipo de empresas en la actualidad.

El siglo XXI nos trae un mercado dinámico en su máxima expresión. Responsabilidad social empresaria, mejora continua, innovación y capacitación permanente, son sólo algunos de los conceptos insertos y arraigados con gran ímpetu en el mundo de los negocios de este tiempo globalizado.

Debido a estas nuevas realidades, la empresa tuvo que adaptarse olvidando algunas ideas antiguas respecto a la gestión de la empresa. El hombre ya no puede ser concebido como una máquina, sino como un ser pensante, con sentimientos y con el potencial de convertirse en el valor agregado de la empresa.

Es importante comprender a la empresa de hoy como un aporte a la sociedad. Si bien el objetivo principal del empresario es generar más dinero, este se logrará mediante la conciencia empresarial de que el valor se encuentra en el aporte de la organización al cliente, a sus integrantes y a la sociedad toda.

El aporte y la generación de valor está directamente relacionada a una serie de factores que escapan a lo material, estos son los: *aspectos intangibles*. Valuar

una empresa solamente en base a sus activos materiales ya no forma parte de la concepción empresaria. Una empresa se la valúa teniendo en cuenta esos activos inmateriales que le otorgan o le quitan valor.

Para lograr el objetivo es necesario encontrarse en un estado de cambio constante. Es decir, contar con una empresa dinámica, capaz de adaptarse, y de hecho que le guste hacerlo, que lo vea como parte de la mejora, como una evolución para perfeccionarse día a día. Para ello los directivos de la organización deben encontrarse con los ojos abiertos a todo su entorno y también a las cuestiones internas. Es importante que logren transmitir a todos los integrantes la misión de la empresa, la visión, los valores, los objetivos. Mantenerlos motivados.

1.5. Definición e importancia de los Aspectos intangibles

Las empresas, sin importar sus características o tamaño, se ven afectadas por factores internos y externos que atraviesan la organización y la influyen de distintas formas. Según el tipo de negocio a algunas la afectan más ciertos factores que otros, pero ninguna escapa de estas cuestiones.

A su vez se dividen en asuntos internos o externos y tangibles o intangibles.

Cuando hablamos de aspectos tangibles que hacen a la empresa, estamos haciendo referencia a cuestiones como las materias primas, las maquinarias, el mobiliario, el dinero, entre otros.

Por otra parte, los factores, aspectos, valores intangibles que hacen a la empresa son mucho más variados y complejos. Podemos nombrar el *know how* de los integrantes, el clima organizacional, la satisfacción y relación con los clientes, las habilidades, capacidades y motivaciones de los trabajadores, los procedimientos internos, la cultura, la misión, la visión, entre otras.

El empresario debe tener en cuenta tanto los aspectos tangibles como los intangibles, pero se debe tener en claro que los tangibles son temas más sencillos de administrar y los intangibles requieren de una atención y de una capacidad

creativa mayor para ser gestionados correctamente.

La importancia de los aspectos intangibles

Uno de los mayores inconvenientes con que se enfrentan los empresarios de las pymes es la falta de convencimiento o de tiempo para darle a estos aspectos la importancia que se merecen.

A la hora de evaluar una empresa, sea por control interno o por intenciones de venderla, se parte generalmente de los aspectos tangibles, sencillamente porque son más fáciles de medir, basta con tomar el estado de situación patrimonial de la empresa para hacer un primer diagnóstico. Ahora bien, interiorizarse y evaluar los intangibles que hacen a la llave de negocio implica un análisis más profundo y requiere de mayor capacidad empresarial para llegar a una conclusión aceptable.

Estos aspectos le dan o le quitan valor a la empresa en un porcentaje elevado. Vender una empresa en la cual los integrantes desconocen la misión de la misma, no están ajustados los procedimientos, la distribución de funciones es desordenada, el organigrama es poco claro, no hay un buen clima organizacional y los clientes no se sienten bien atendidos, sin duda alguna, le quita muchísimo valor a la misma. Con lo cual resulta sumamente importante la supervisión y análisis de estos aspectos.

Contradictoriamente es un tema bastante olvidado por los empresarios. Los aspectos tangibles suelen ser evaluados día a día, lo cual es correcto, pero los intangibles no son evaluados en profundidad y de forma programada.

Una característica bastante común en las pymes es el correr tras lo urgente, es decir, que el día a día de todos los integrantes (incluido el CEO) sea solucionar temas que van surgiendo en la diaria. No hay espacio para el control, el análisis, la planificación.

Ahora bien, si nos centramos en una pyme de servicio, se potencia aun más esta importante necesidad de controlar los aspectos intangibles. Esto ocurre porque las empresas de servicios ofrecen algo impalpable precisamente, el cliente

no va y compra un producto. El cliente se basa en la confianza para con la empresa y sus integrantes. Con lo cual más que en cualquier otro tipo de negocio, es necesario profundizar en estos asuntos.

Para comprender su significado e importancia, acudiremos a una metáfora que consiste en comparar una organización empresarial con un árbol, en el que hay una parte visible (las frutas o los resultados financieros) y una parte que está oculta (las raíces o el capital intelectual). Si solamente te preocupas por las frutas, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Las empresas que únicamente se concentran en los frutos (los resultados financieros) e ignoran los valores escondidos (el capital intelectual), a largo plazo no subsistirán.⁵

1.6. Clasificación de los Aspectos intangibles

Existen diversos activos inmateriales que le otorgan o le quitan valor a la empresa. Estos se pueden clasificar en tres grupos: estructural, relacional y humano.

Aspecto Estructural

Estos aspectos pertenecen a la empresa, al margen de las personas que la componen. Es decir, los integrantes pueden desvincularse de la organización y estos aspectos seguirán estando. Esta trascendencia resulta muy importante ya que resulta una fortaleza para la compañía, no depende de las personas (las cuales no son eternas).

Organigrama

Carlos Hernández Orozco define el organigrama como *"la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos."*⁶

⁵ *Los Intangibles en la Empresa*, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, 2004, <http://www.navactiva.com/>

⁶ Hernández Orozco, Carlos, *Análisis administrativo*, 1ra edición, San José, Universidad estatal a distancia, 1996. Pág. 87.

En muchas ocasiones, principalmente las Pymes, carecen de un organigrama formal, o si lo tienen resulta poco claro, poco práctico. Sin embargo, resulta fundamental en una organización comprender los órganos y cargos y cómo están distribuidos en los distintos niveles.

El diseño de un organigrama otorgará a la organización la capacidad de comprender el flujo de información y toma de decisiones. Por el contrario, los integrantes desconocerían a quién deben acudir en cada situación. Esta confusión puede generar malestar por no entender cómo funciona la dinámica de la empresa.

Procesos de trabajo

Cada empresa cuenta con procesos de trabajo internos. Es decir, con particularidades relacionadas al tipo de negocio, a las distintas necesidades.

Estos procedimientos están diseñados para ser cumplidos a la perfección por los integrantes, pero se debe tener en cuenta que siempre pueden ser mejorados, más claros, más precisos, más ágiles. Esto es importante porque una empresa que tiene procedimientos internos que son poco claros implica confusiones, si no son precisos implican errores y si no son ágiles implican tiempo perdido que se podría utilizar para realizar otras tareas.

Nombre de la empresa

En el caso de una Pyme de servicios resulta muy importante patentar el nombre comercial de la misma. Esto se debe a que la empresa obtendrá un prestigio el cual será identificado bajo el nombre comercial elegido, con lo cual, esa denominación cobra un valor fundamental.

A la hora de valorar una empresa el nombre tiene un peso y un precio muy significativo. Como ejemplo podemos pensar en Coca Cola, sin duda vale más la marca en sí que todas sus fábricas.

Responsabilidad social empresarial

En los últimos años se incorporó al mundo de los negocios un nuevo

concepto que todos los empresarios deben tener en cuenta: *Responsabilidad social empresaria (RSE)*.

“La Responsabilidad Social Empresaria es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”⁷

A través de la definición anterior podemos sacar la conclusión de que la RSE es una forma de gestión, lo cual implica que requiere pasos a seguir, un objetivo, una meta y ésta debe ser transmitida a toda la organización ya que la incluye en su totalidad.

El objetivo de la RSE es el de generar negocios basados en principios éticos y apegados a la ley con el fin de contribuir a una mejor sociedad, incluyendo el cuidado ambiental, entre otros.

La cultura de la RSE no forma parte de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en actoras de obras de beneficencia, ya que las mismas están hechas para ser rentables. Por el contrario, adoptar la RSE como parte de la Misión de la empresa permite el acceso a muchas oportunidades, garantizando mayor sustentabilidad en el largo plazo y mayor crecimiento económico. De esta manera el empresario estaría aportando al futuro y las utilidades de la empresa, como así a la sociedad y el medio ambiente.

Aspecto Relacional

Son aquellos aspectos relacionados a los clientes, los proveedores, el estado, los competidores, los empleados, entre otros.

A diferencia del grupo anterior este sí está relacionado con las personas que integran la empresa, ya que éstas son las que conocen y tienen relación con

⁷ *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*, Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, 2008, <http://www.ethos.org.br>. Pág. 10.

los stakeholders (agentes que se ven afectados por las decisiones de la empresa).

Proveedores

Tener una buena relación y fluida con los proveedores significa una gran fortaleza ya que implica oportunidades, alianzas, contar con los servicios, productos, materias primas que necesitamos en tiempo y forma.

Esto además implica poder dialogar ante inconvenientes, reclamos o nuevas necesidades respecto a la calidad, la cantidad o formas de pago.

Competidores

El valor agregado viene dado por el conocimiento de los mismos. Resulta muy ventajoso para una empresa conocer a su competidor, cuál es su tamaño, dónde opera, cómo lo hace, cuáles son sus objetivos.

Esto da la posibilidad a ir siempre un paso más adelante que la competencia, porque la conocemos, no es tan sencillo que nos tome por sorpresa si contamos con información fehaciente respecto a su actividad.

Clientes

Una empresa con fidelidad de los clientes cuenta con una de las fortalezas más grandes que se pueda tener. Todos los negocios funcionan a partir de la toma de nuevos clientes. Sin ellos la empresa no puede existir.

Por eso es esencial supervisar y analizar continuamente la relación con ellos, conocer sus necesidades y sus gustos.

Superiores líderes

Para ser competitivo en un negocio de servicios, es necesario ganarse la confianza del cliente. Esto se logra mediante una relación clara, transparente y cordial y a su vez con respuestas a tiempo y forma. Pero es importante tener en cuenta que para que esto se logre hay que analizar profundamente el proceder de las personas que son la cara visible de la empresa. Estas personas son las que tendrán el contacto directo con el cliente, el cual desea que cumplan con el

servicio prometido. Sin embargo, el encargado de este grupo de trabajadores, deberá tener en cuenta que ellos también son personas con sus inquietudes, sus expectativas, sus deseos y sus problemas cotidianos. Es decir, que para lograr una buena atención para con el cliente, es necesario que los trabajadores que tendrán contacto con el estén bien ellos mismos. Este bienestar viene dado por muchos factores. Hay cuestiones personales que escapan a la empresa que trabajan, pero hay muchas razones de bienestar o malestar que suceden dentro de la misma. Esto se relaciona a cuestiones de remuneración, de relación con los compañeros y superiores, de comodidades ofrecidas, entre otras. Además de las relaciones y los sentimientos de las personas, para lograr eficiencia es necesario que comprendan la misión de la empresa, los objetivos, que será tarea de los directivos transmitirla correctamente.

Clima organizacional

Carlos Eduardo Méndez Álvarez cita a Idalberto Chiavenato quien considera que *“el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, la política de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).”*⁸

Es decir que el clima organizacional se ve influenciado por muchos factores que existen dentro de la organización. Está ligado a la comunicación y el liderazgo que se da en la misma. Comúnmente el mal clima se da por problemas que surgen a raíz de una mala comunicación, es por ello que debe existir un líder capaz de guiar a sus integrantes hacia una realidad donde se puedan minimizar las confusiones, donde se usen canales y modismos claros para la transmisión e interpretación de ideas. Por otro lado hay cuestiones que escapan a ese líder, porque tienen que ver con decisiones macro, es por ello que éstas deben ser

⁸ Chiavenato Idalberto citado por Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, *Clima organizacional*, Universidad del Rosario, 2006. Pág. 33.

evaluadas cada cierto período para analizar si necesitan cambios.

Aspecto Humano

Aquí encontraremos todos los aspectos relacionados a los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que trabajan en la empresa, es decir sus competencias, y la capacidad de creatividad y aprendizaje de las mismas. Este activo se potencia desarrollando esas competencias.

Capacidad de innovación

Una empresa con una fuerte cultura de innovación cuenta con un factor clave de éxito que la hace muchas más competitiva que el resto de las organizaciones. Esto se debe a que si la empresa desea ser líder en el mercado debe ir más rápido que las demás, debe lograr posicionarse y para eso necesita ser creativa e innovadora, resaltar respecto al resto.

La capacidad de innovación debe ser detectada por los superiores, ellos son quienes deben sacar lo mejor de cada uno de sus colaboradores y transmitir apertura para el aporte de nuevas ideas. Siempre se debe tener en cuenta que las ideas más eficientes vienen del sector operacional de la empresa, ya que éstos son los que conocen cada detalle del servicio o producto.

Lorena Martínez Villaverde cita a Pavón e Hidalgo quienes expresan que la integración de la innovación es *“el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización de dicho producto.”*⁹

Know How

Para María Luisa Llobregat Hurtado *“puede ser objeto de Know How cualquier conocimiento, método, sistema, procedimiento o aplicación, siempre que*

⁹ Pavón e Hidalgo citados por Martínez Villaverde, Lorena, *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*, 1ra edición, Vigo, Ideaspropias Editorial, 2006. Pág. 23.

constituya un patrimonio para el empresario y represente el fruto de la experiencia o de la investigación, se le reconozca un valor económico y pueda, por tanto, ser objeto de transmisión a aquellas empresas que estén interesadas en su conocimiento. La comunicación del Know How puede realizarse de formas diversas. Puede ser una transmisión oral u operativa, enseñando a los empleados de la empresa interesada las técnicas de utilización y gestión. Puede asimismo transmitirse mediante documentos que recogen las instrucciones, fórmulas, diseños, planos, gráficos, datos.”¹⁰

Este concepto es uno de los factores claves de éxito más importantes que puede tener una empresa. Cada mercado es diferente, por lo tanto implica conocimientos y manejos distintos. Es por eso que aquel que conoce cómo funciona el mercado en el cual trabaja siempre irá un paso más adelante que el resto.

Adaptación al cambio

Para Mario Krieger *“el cambio es el pasaje de una situación personal, grupal o social a otra. Supone una modificación. Todo cambio implica pérdida, es incertidumbre y disuelve significados, implica desaprender y aprender, desestructurando conocimientos, conductas y viejas pautas y modelos; adoptando, ejercitando e internalizando nuevas.”¹¹*

Hay diferentes tipos de cambios. Los reactivos surgen como una respuesta a una coyuntura externa o interna determinada. Los anticipatorios buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno. Pretenden adaptarse a escenarios futuros o a superar debilidades.

Existen muchas razones para que la gente se resista al cambio. Lo desconocido provoca temor. Las fuentes individuales de resistencia residen en la personalidad, percepción, necesidades e intereses, hábitos y búsqueda de mantener un statu quo.

¹⁰ Llobregat Hurtado, María Luisa, *Temas de propiedad industrial*, 2da edición, Madrid, La Ley, 2007. Pág. 497.

¹¹ Krieger, Mario, *Sociología de las Organizaciones*, Buenos Aires, Pearson Education, 2001. Pág. 55.

Todo cambio implica una transición, que es el proceso psicológico por el que atraviesa todo ser humano para aceptar la nueva situación que se impone. Todo cambio es externo, toda transición es interna.

Capítulo II:

Herramientas para la Dirección estratégica

2.1. El jefe

Es importante comprender que la transmisión de los valores y de los objetivos a los integrantes de la empresa depende de aquellas personas que encabezan el organigrama de la misma. Normalmente en una Pyme no suelen existir muchas líneas de jerarquía, podríamos generalizar en una estructura que incluya un director (que a su vez suele ser el dueño), gerentes de área y operarios.

Tradicionalmente, en la cúspide de una organización, se denominaba al encargado general de la empresa: gerente. A partir de la incorporación de nuevos conceptos y estudios, principalmente desde los comienzos del siglo XXI, el término quedó obsoleto. Existen distintos tipos de gerentes, los cuales detallaremos. Pero resulta significativo diferenciar al Director de una empresa, respecto a sus responsabilidades y las características que debe tener o aspirar a tener.

La dirección estratégica no deriva de un simple estudio. Implica un seguimiento constante de todos los factores que influyen en la empresa, cuestiones tangibles e intangibles. Incluye toma de decisiones en un contexto cada vez más complejo y dinámico, lo cual requiere la suficiente inteligencia emocional para lograr sobrellevar las situaciones de tensión que muchas veces enfrenta una empresa. Es por esto que la persona encargada de llevar a cabo esta tarea es mucho más que lo tradicionalmente conocido como Gerente General.

Conceptualización de Gerente y Director

Los autores José Ignacio Urquijo y Carlos Ramírez Cardona definen de manera similar el concepto de gerente o gerencia, lo hacen de la forma tradicional, considerando al gerente como la persona elegida para administrar los recursos y actividades de la empresa una vez emprendida. Urquijo expresa que *“significa el arte o ciencia de administrar la empresa.”*¹² Cardona por su parte agrega que *“el término aparece a partir del Siglo XIX simultáneamente con el auge de las empresas y de los negocios. Este término significa gestión y, a su vez, gestión significa administración.”*¹³

Jean Paul Sallenave extendió el término aproximándose a lo que consideramos un Director. Si bien el lo denomina Gerente General, expresa que *“es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlo. A su vez marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza la tarea de los otros autores dentro de una estructura. El gerente general también coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, y revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa.”*¹⁴

Es importante comprender que el Director de una empresa debe contar con una visión global que ningún otro integrante tiene. La capacidad de ver más allá de lo que ocurre día a día en la empresa, de lo urgente. Esta persona debe ser capaz de captar oportunidades y amenazas, potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades. Debe velar por el bienestar de la empresa en términos generales.

En definitiva concluimos a partir del análisis de estas definiciones que un Gerente es aquella persona que cumple con las actividades administrativas propuestas por Fayol. Cuando nos referimos a el Director de la empresa, se le anexan a estas actividades otras habilidades y conocimientos necesarios para

¹² Urquijo, José Ignacio, *Teoría de las relaciones Sindicato – Gerenciales*, 3ra edición, Caracas, Publicaciones UCAB, 2004. Pág. 216.

¹³ Ramírez Cardona, Carlos, *Fundamentos de administración*, 2da edición, Bogotá, Ecoe ediciones, 2002. Pág. 14.

¹⁴ Sallenave, Jean Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Editorial Norma, 2002. Pág. 20.

poder coordinar un grupo de trabajo, diseñar una estrategia global, marcar metas y objetivos que lleven a resultados eficientes y acordes a la misión de la empresa, que sea capaz de supervisar, controlar y corregir aquellas conductas o procesos que no permiten lograr el resultado esperado y también que sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno que cada vez resulta más dinámico.

Proceso administrativo

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Los libros de texto que gozan de mayor popularidad siguen girando en torno a lo propuesto por Fayol. Sin embargo, es fundamental aclarar, que si bien se mantienen estas actividades, la concepción de cómo se las debe ejecutar fue cambiando con el transcurso de tiempo, a partir de estudios sobre la materia.

Stephen Robbins y David Decenzo describen que *“planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.”*¹⁵ Este es el primer paso del proceso administrativo, sin una planificación no se puede proyectar, ya que no hay un camino a seguir, con lo cual no hay una meta a dónde llegar y menos aún el conocimiento para lograrlo. Es decir, que la planificación debe estar siempre presente para poder pensar en un futuro, para modificar una situación actual.

Estos mismos autores consideran que *“organizar incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.”*¹⁶ Esta parte del proceso resulta bien específico, respecto a cómo se

¹⁵ Robbins, Stephen y Decenzo, David, *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 3ra edición, México DF, Pearson Educación, 2002. Pág. 6

¹⁶ Ibidem. Pág. 7.

hará lo planificado, resulta muy importante, porque si no se determinan estas cuestiones luego no hay responsables, con lo cual no se sabe quién realizará qué ni cómo.

Respecto a la tarea de conducir, expresan que *“los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.”*¹⁷ Esta parte del proceso es tan esencial como las anteriores, ya que si bien todo proyecto cuenta con responsables específicos de las distintas áreas o tareas a realizar, siempre debe existir uno que integre todos los objetivos. Con integrarlos nos referimos a coordinarlos, verificar que se cumplan y a su vez mantener la motivación de los integrantes viva en todo momento.

La función de coordinar tiene como objetivo lograr que los distintos órganos puedan trabajar en conjunto, sin que uno se interponga en el camino del otro. Muchas veces ocurre en las empresas que cada sector está tan empeñado en lograr sus objetivos; por ejemplo el sector de ventas no importa cómo quiere vender; el de finanzas quiere contar con la liquidez suficiente; y a veces los objetivos de unos pueden ir “en contra” de los de otros. A su vez, dentro de cada área también es necesaria la función de coordinación, porque todo proyecto requiere un guía, para que en momentos donde se duda de tomar una decisión, el la pueda evaluar, y en los momentos donde el personal se sale de la misión volver a encaminarlos. Para que pueda sobrellevarse esta situación es necesario que exista una persona que coordine.

Respecto a la última actividad del proceso que es controlar, indican que *“después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure de que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. Si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a llevar a la organización por el buen camino. Cuando hablamos del*

¹⁷ Ibidem. Pág. 7.

*proceso de controlar, nos referimos a este método de vigilar, comparar y corregir.*¹⁸ Este último paso es el que concluye parcialmente con el proceso, y decimos parcialmente porque en una empresa todo vuelve a comenzar continuamente y este es uno de los mayores propósitos de este paso. Cuando terminamos con los pasos anteriores es absolutamente necesario controlar lo que se hizo, comparar lo planificado con lo real, verificar errores y corregirlos, sea modificando algunos puntos del proyecto o re direccionando el mismo.

Anteriormente detallamos las funciones de un gerente de manera teórica y estructurada. Es importante comprender que esta teoría es general y que en la práctica, en el día a día pueden variar debido a las distintas situaciones que surgen y también dependiendo del tamaño de la empresa, del rubro y otros factores que en consecuencia no permiten hablar de los gerentes como personas que realizan o hacen las mismas cosas.

Arquetipos de gerentes

Por niveles

Se puede clasificar a los gerentes en tres niveles: primera línea, gerentes medios y alta gerencia.

Los de primera línea son los responsables del trabajo de las personas que ocupan el nivel más bajo de la organización, es decir los operarios. Suelen recibir el nombre de supervisores.

Los gerentes medios son los que dirigen las actividades de los gerentes de primera línea, y en ocasiones a los propios operarios. La principal responsabilidad es la de dirigir las actividades para cumplir con las políticas de la empresa y equilibrar las demandas de sus superiores.

La alta gerencia está compuesta por un núcleo más pequeño y son responsables de la administración de toda la organización. Se los denomina *ejecutivos*, y son los que establecen las políticas de las actividades junto a la interacción con el entorno

¹⁸ Ibidem. Pág. 7.

Gerentes generalistas o especialistas

Wayne Mondy y Robert Noe aclaran que “*el gerente generalista desempeña tareas en diversas áreas. Un especialista, en cambio, se ocupa sólo de un área funcional de la organización.*”¹⁹ Dependiendo el tipo de organización, es decir su rubro, su actividad, se puede contar con generalistas o especialistas. Normalmente los comercios que se dedican a vender un producto pre fabricado no requieren de especialistas. En cambio una empresa dedicada a la producción o a la venta de tecnología requerirá de gente especializada en el tema puntual para ser más eficaz en la toma de decisiones.

Gerente integral

Tradicionalmente se conocían solo dos tipos de gerentes: los especialistas y los generalistas. Esta dicotomía tradicional se ve superada por el gerente moderno: *el integral*.

Habitualmente el gerente general actúa como un árbitro entre las gerencias. Esto en definitiva conlleva un error, porque el verdadero adversario no está dentro de la empresa, sino fuera: *la competencia*.

Es por esto y por la creciente complejidad de los mercados y de la coordinación del capital humano que es necesario conocer este tipo de gerente el cual trata de resolver los problemas de la empresa y no curar un órgano a expensas de otro.

Debe ser un experto de la gerencia funcional que desempeñe y así también en las decisiones que afectan globalmente a la empresa. Debe incluir tres conceptos: estrategia, organización y cultura.

2.2. Definición y herramientas para la Dirección estratégica

La dirección estratégica es fundamental en la organización para cumplir con

¹⁹ Mondy, Wayne y Noe, Robert, *Administración de recursos humanos*, 9na edición, Prentice Hall, 2005. Pág. 15.

la misión, la visión y el respeto por los valores de la empresa mediante una gestión eficaz.

Es por este motivo que resulta importante comprender cuál es su función y conocer las herramientas distinguidas para lograr su objetivo.

Definición de estrategia

El término estrategia es de origen griego: estrategia, strategos o el arte del general en la guerra, deriva de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Si bien al término se lo conoce desde el 300 A.C. con aplicación pura y exclusivamente en la planificación de acciones a desarrollar en combates y guerras, hoy día se conoce el significado del mismo de manera más amplia y es utilizado en distintos ámbitos, entre ellos, el ámbito empresarial.

Muchos autores estudian las organizaciones y por ende existen varios conceptos que explican el significado de la estrategia en la empresa. Haremos mención de algunas definiciones dadas por ellos.

Gerry Johnson y Kevan Scholes expresan que *“la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.”*²⁰

Hitt, Ireland y Hoskisson definen a la estrategia como *“un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.”*²¹

Henry Mintzberg cita a Peter Drucker quien señala que *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso*

²⁰ Johnson, Gerry y Scholes, Kevan, *Dirección estratégica*, Prentice Hall, 2008. Pág. 10.

²¹ Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert, *Administración estratégica*, 7ma edición, México, DF, Cengage Learning, 2007. Pág. 115.

necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.”²²

Fátima Jackeline Amador Posadas cita a Alfred Chandler quien considera que *“las estrategias son la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, también la adopción de caminos a seguir y la buena utilización de los recursos para lograr el fin.”²³* Sugiere que una compañía debe establecer una estrategia y luego crear una estructura apropiada para llevarla a cabo.

Por su parte, Henry Mintzberg definió que *“la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”* Igualmente dijo que *“una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”²⁴*

Como vemos la estrategia da lugar a variadas interpretaciones en el ámbito empresarial. Sin embargo, podemos sintetizar que todas ponen el foco en la dirección a largo plazo de la empresa. Está relacionada con la dirección porque de la formulación de la misma surgen las decisiones a tomar y es a largo plazo porque implica una constancia que permita dar un giro respecto a la situación actual y así lograr una mejora significativa y eficiente.

Niveles de la estrategia

Basándonos en la teoría de Gerry Johnson y Kevan Scholes, podemos identificar tres diferentes niveles de estrategia organizativa, que son ratificadas por diversos autores.

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas áreas de la empresa.

²² Drucker Peter es citado por Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian y Voyer, John, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México DF, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. Pág. 2.

²³ Amador Posadas, Fátima Jackeline, *Planeación estratégica*. Pág. 2.

²⁴ Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian y Voyer, John, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México DF, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. Pág 7.

El segundo nivel puede considerarse en términos de *estrategia de unidad de negocio*. Aquí, la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse, y el grado en que éstos satisfacer las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

El tercer nivel de la estrategia se halla en el extremo operativo de la organización. Aquí encontramos las estrategias operativas, que se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa.

Dirección estratégica

La dirección estratégica trabaja sobre la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización, más que sobre operaciones específicas. Con lo cual, su alcance es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

Continuando con la idea de los autores mencionados, la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales: *el análisis estratégico*, mediante el cual el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; *la elección estratégica*, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección de la mejor entre ellas; y *la implantación de la estrategia*, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios para cumplir los objetivos previstos.

Dirección estratégica ajustada o extendida

El concepto de *estrategia ajustada* considera que los directivos intentan desarrollar a través de la identificación de las oportunidades que surgen del entorno, adaptando los recursos para poder aprovecharlas.

Por otra parte, el desarrollo *estratégico por extensión* consiste en la identificación y apalancamiento de los recursos y competencias de la organización capaces de crear nuevas oportunidades o una ventaja competitiva. Cuando hablamos de extensión, se refiere a la innovación a partir de las fuerzas actuales.

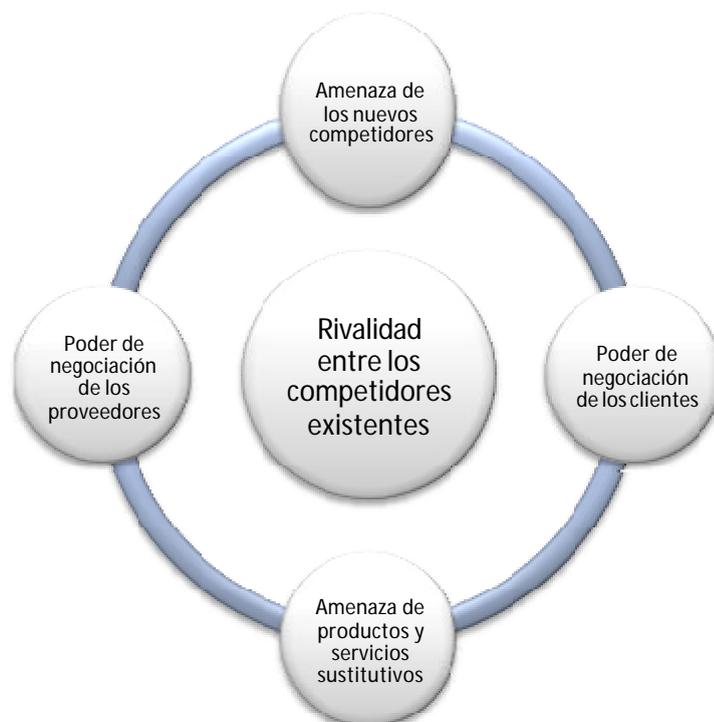
Herramientas para la Dirección estratégica

Grandes autores y organizaciones que quedaron en la historia del gerenciamiento, desarrollaron herramientas que aportan a un mejor análisis de la empresa para una mejor dirección estratégica.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Existen cinco fuerzas que compiten entre sí dentro de una industria que deben ser analizadas, este modelo estratégico fue elaborado por el economista Michael Porter. Éstas fuerzas deben rondar las ideas de los estrategas empresarios, quienes buscarán moldear la estrategia para lograr ventajas por sobre los competidores.

Las cinco fuerzas competitivas se componen:



Elaboración del autor

Los mercados que cuentan con mucha oferta le dan poder de negociación al cliente. Ya que este se encuentra con varias opciones y el quedarse con una u otra dependerá de qué es lo que le resulta más atractivo.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, está condicionada por el tipo de rubro, si tiene barreras altas o bajas de salida y de entrada. Si ambas son altas implican mayor utilidad pero mayor riesgo. Si tiene barreras de entrada alta pero bajas de salida, resulta un mercado atractivo ya que no tiene muchos competidores y en caso de querer salir resulta sencillo. En los casos donde la barrera de entrada es baja, estamos hablando de un negocio muy competitivo, con poco riesgo y con menos utilidad.

El poder de negociación de los proveedores es similar al poder de los clientes, pero esta vez visto desde el lado de la empresa, que es la que tendrá varias opciones o pocas para comprar. Es aconsejable por este motivo contar con varios proveedores para quitarles poder de negociación.

La rivalidad entre los competidores existentes es de las fuerzas competitivas la más conocida, ya que por cada rubro suele haber al menos dos empresas dedicadas a lo mismo y esto genera una puja entre ellas para atraer a los clientes, lo que gana una lo pierde la otra y viceversa.

La amenaza de los productos y servicios sustitutos viene dada por el precio y por la calidad. Lo que yo ofrezco puede ser sustituido por otro bien, a menos que sea un producto muy específico. Esto implica diferenciarse de algún modo, ahí estará la capacidad de innovación del empresario para atraer a los clientes por sobre el resto.

La matriz de crecimiento de Ansoff

Esta matriz es una herramienta para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación.

La siguiente figura representa la matriz:

		<u>PRODUCTOS</u>	
		Actuales	Nuevos
<u>MERCADOS</u>	Nuevos	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Actuales	Desarrollo de mercados	Diversificación

Elaboración del autor

Este modelo exige el análisis de las ventajas existentes en el control de los recursos vinculados con el mercado o la tecnología y diseño de los productos para poder elegir aquellos que potencien las posibilidades de desarrollo óptimo.

Una de las matrices más conocidas como herramienta para la dirección estratégica es la FODA. Explicaremos qué significa y para qué sirve.

Análisis FODA

Este análisis puede resultar fundamental para la formulación y selección de estrategias. FODA es la sigla de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de la elaboración del FODA podremos obtener un diagnóstico interno y externo sobre aquellos factores que influyen en el éxito o fracaso de la empresa, lo que permite mantener o reorientar la estrategia.

Esta técnica fue creada por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en Estados Unidos, en el marco de una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford para descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y

de la tasa de crecimiento de la industria.

La siguiente figura representa la matriz:



Elaboración del autor

Esta herramienta permite evaluar la ubicación y atracción de cada unidad de negocio y/o producto. En base a esta evaluación se podrán tomar decisiones estratégicas que aporten a una mejor gestión empresarial que genere mayor rendimiento.

Benchmarking

Fue elaborado por la empresa Xerox Corporation, la cual descubrió una gran herramienta para ser más competitivos. Consiste en la evaluación de compañías reconocidas como líderes, para incorporar aquellos procesos que fueron de ayuda para concretar su éxito. En conclusión esta herramienta complementaria para la planificación estratégica nos proporciona información de cómo otros se convirtieron en los mejores.

Existen cuatro tipos de Benchmarking: el interno, el competitivo, el funcional y el genérico.

El interno consiste en identificar las mejores prácticas dentro de la misma organización. Esta clase se puede dar principalmente en las empresas grandes donde hay amplias divisiones, las cuales trabajan con distintos métodos.

El competitivo es el que incluye a la competencia directa. Obtener información resulta difícil pero muy útil, ya que obviamente es el adversario al cual queremos llevarle ventaja.

El funcional contiene a líderes pertenecientes a industrias disímiles o a la competencia. Este resulta ser muy productivo ya que fomenta la investigación y la obtención de datos que podrán enriquecer la propia empresa desde distintos ángulos.

El genérico busca revelar las mejores prácticas de los procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a distintos sectores.

2.3. Mejora continua (Kaizen)

Una de las razones más importantes para supervisar y analizar los aspectos intangibles de la empresa es la idea de *mejora continua*. Es decir, no quedarse en las estrategias y tácticas tradicionales (las que surgieron al comienzo de la empresa), sino observar, investigar, evaluar, implementar y controlar nuevas ideas y nuevos procesos con el objetivo de avanzar permanentemente hacia una empresa con cultura de cambio y progreso.

Para comprender la idea de mejora continua es necesario ser consciente que el verdadero significado de este concepto no se encuentra inserto en las empresas occidentales. Al estudiar los procedimientos de las empresas japonesas podemos observar que cambian continuamente, allí el concepto se conoce como *Kaizen*, lo que simplemente significa mejoramiento. Masaaki Imai lo define como: "*Mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como*

a trabajadores. La filosofía de Kaizen supone que nuestra forma de vida, sea nueva vida de trabajo, vida social o vida familiar, merece ser mejorada de manera constante.”²⁵

En el mundo occidental de los negocios, la idea de mejora suele estar ligada a la innovación tecnológica principalmente, esto conlleva a que los integrantes de las empresas cuenten previamente con conocimientos técnicos.

Kaizen sin embargo está orientando al aprendizaje en conjunto, como trabajo en equipo, que implica absorber progresivamente los conocimientos necesarios para lograr productos y servicios de calidad total.

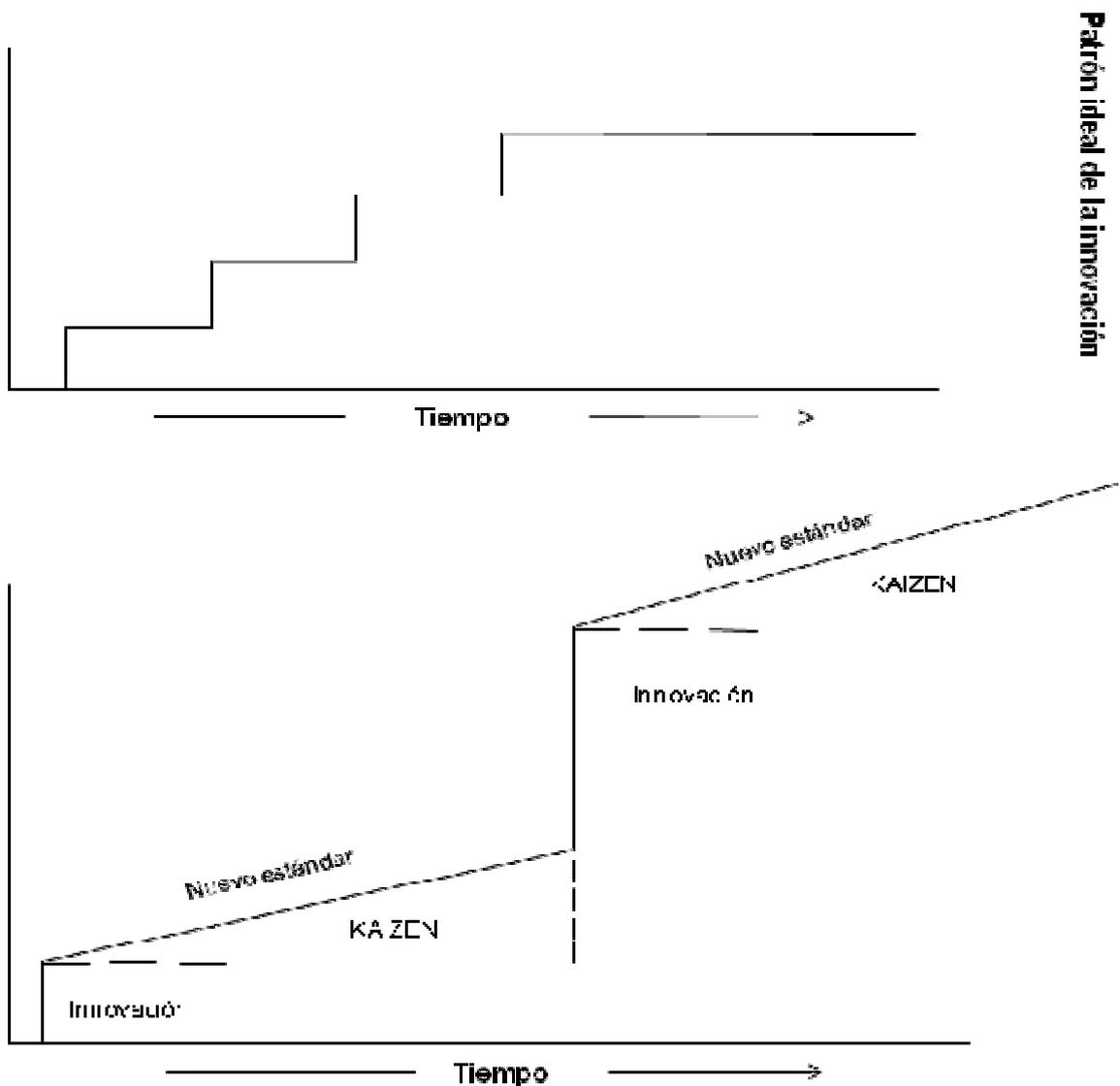
Existen dos enfoques contrastantes para progresar: el enfoque gradual y el enfoque del gran salto hacia delante. Por lo general, las compañías japonesas están a favor del enfoque gradual y las compañías occidentales optan por el enfoque del gran salto hacia adelante.

La administración occidental tiene una fuerte innovación la cual implica grandes cambios tecnológicos o la introducción de los últimos conceptos administrativos o técnicas de producción.

La innovación es incisiva, logra una real atención. Por otra parte, KAIZEN con frecuencia no lo es y sus resultados no suelen ser visibles de inmediato, se trata de un proceso incremental, la innovación en cambio es un fenómeno de una sola acción.

La estrategia de la innovación se supone que produce progreso en una progresión de escalera, pero por lo general no lo hace, ya que carece de la estrategia de KAIZEN para ir junto con ella. Esto sucede porque un sistema, una vez instalado como resultado de una innovación nueva, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos: primero para mantenerlo y luego para mejorarlo. Cuando faltan estos esfuerzos, la declinación es inevitable. Lo podemos ver en la siguiente imagen.

²⁵ Imai, Masaaki, *Kaizen*, 1ra edición, México DF, Compañía Editorial Continental, 1992. Pág. 39.



INNOVACIÓN MÁS KAIZEN

KAIZEN es un esfuerzo constante con efectos acumulativos que marcan una firme elevación al correr de los años. Es un esfuerzo para mantener los estándares y para mejorarlos.

La productividad es una medida, no una realidad. Lo que cuenta es el esfuerzo para mejorar una situación. La productividad es sólo una descripción del estado corriente de cosas y de los esfuerzos pasado de la gente. Al igual que el

control de calidad, que fue iniciado como una inspección de los defectos producidos durante el proceso de producción. Lo importante es mejorar el proceso de producción.

Entonces si la productividad y el control de calidad no son la realidad y sólo sirven como una medida para comprobar los resultados, la realidad son los esfuerzos hechos para mejorarlos.

Sin embargo en occidente la mayoría de los gerentes siempre se hace preguntas dirigidas a los índices orientados a los resultados, como ser: las utilidades trimestrales, índices de productividad o nivel de la calidad.

2.4. Planeamiento estratégico

Luego de comprender la importancia de la mejora continua y quiénes deben ser los responsables de insertar esa cultura en la organización, es necesario comprender que todas las decisiones que se tomen con el objetivo de dar lugar y potenciar los aspectos intangibles requieren de un plan. Esto implica conocer el objetivo al cual se desea llegar y los pasos y plazos para realizarlo.

Por este motivo se introduce en la alta dirección el concepto de *planeamiento estratégico*. Esta es una herramienta administrativa que data de mediados del siglo XX.

George Steiner expresó que *“la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”*²⁶

José María Sainz de Vicuña Ancín cita a Cantera quien expresa que a la *“planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de*

²⁶ Steiner, George A., *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, México DF, Continental, 1983. Pág. 21.

*planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.”*²⁷

Contreras resume el concepto como: *“La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del negocio.”*²⁸

Aparte de estas tres definiciones se pueden agregar muchas más de diferentes autores que sintetizaron el concepto. Más allá de algunas diferencias en las definiciones, podemos decir que todas cuentan con un denominador común que es que **la planeación estratégica es decidir hoy lo que se hará en el futuro**, independientemente que sea un plan de recursos humanos, de comunicación o de marketing.

Para finalizar con la importancia de la planificación en el mundo de los negocios tomaremos una frase de Benjamín Franklin: *“Al fallar en la preparación, uno se prepara para fallar.”*

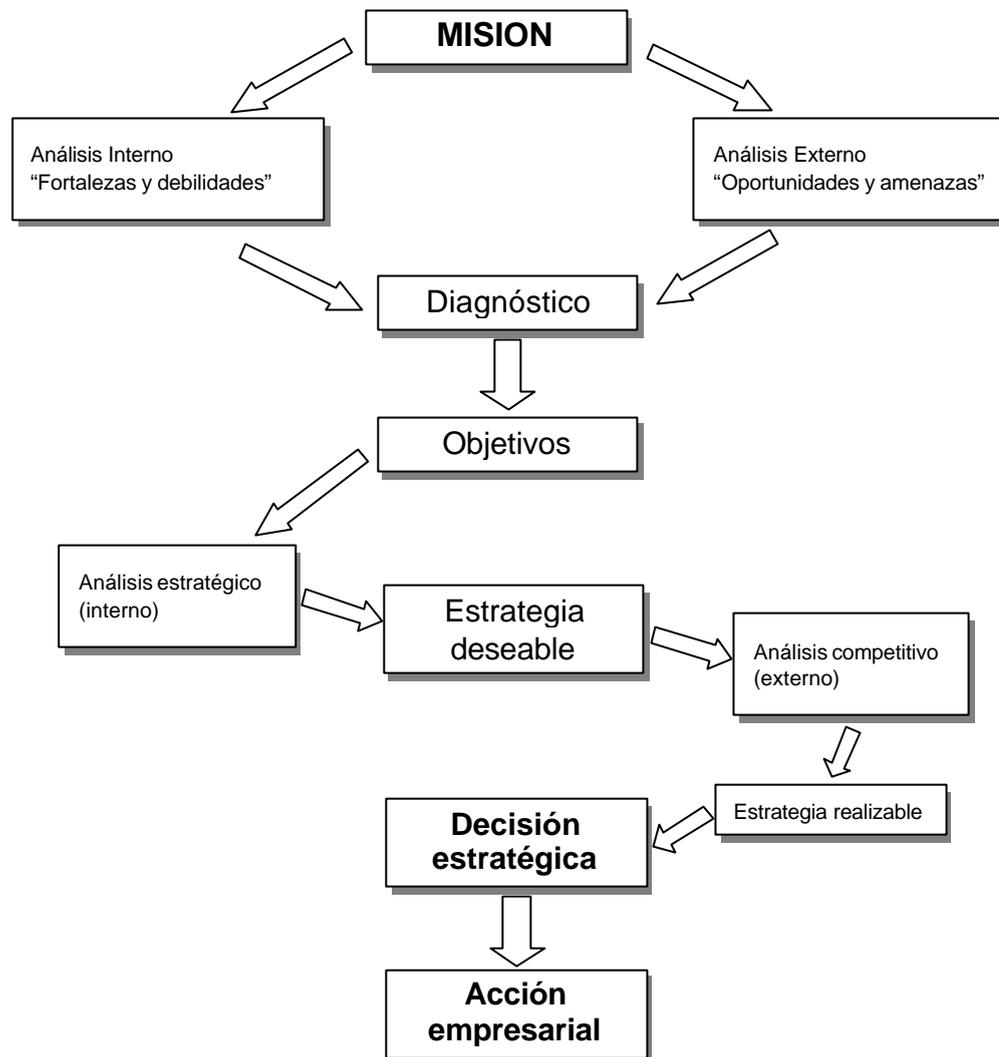
La decisión estratégica

Para poder decidir hoy lo que se hará en el futuro es necesario tomar una decisión estratégica, esta es la que guiará el proceso de planeamiento, ya que es la que marcará el objetivo y a partir de allí se decidirá cuál es el camino que se seguirá para lograrlo.

La decisión estratégica viene dada a partir de la supervisión y el análisis de la situación de la empresa, del mercado y de los objetivos de los directores. A partir del siguiente gráfico podremos comprender de qué se trata este proceso de decisión.

²⁷ Cantera Sojo José Miguel citado por Sainz de Vicuña Ancín, José María, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, 2da edición, Esic editorial, 2009. Pág. 29.

²⁸ Contreras, Fortunato, *Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación*, Lima, 2000. Pag. 44.



Elaboración del autor

Tomando este formato de decisión estratégica, vemos que se parte siempre de una *misión*, y luego a partir de allí se comienza a analizar desde dos perspectivas, una la interna, donde se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa y la otra es la externa, donde se ven las oportunidades y amenazas, relacionadas al entorno en el cual se encuentra la organización. Luego de analizar estos dos aspectos se puede realizar un *diagnóstico* y así detallar los objetivos que llevarán a la estrategia deseable. Por último se verifica que la estrategia sea realizable, de ser así se toma la decisión y luego se lleva a la práctica.

Si bien este modelo no está expuesto directamente para evaluar los aspectos intangibles, se puede aplicar de la misma manera. Ya que tomar medidas para potenciar los intangibles implica una evaluación que se puede realizar de esta forma.

2.5. El talento

Los productos y servicios suelen ser ofrecidos por un grupo de empresas las cuales compiten día a día para diferenciarse y obtener más clientes. En las Pymes ocurre que no se cuenta con los recursos suficientes para crear un departamento exclusivo de innovación, donde puedan pensar cómo atraer de una manera diferente que no se haya visto antes, tampoco cuenta el empresario con el tiempo suficiente para hacerlo.

El diferenciarse resulta válido siempre y cuando conlleve un beneficio para el cliente. Es decir, uno puede innovar de muchas maneras, pero si no resulta significativo para el que va a comprar no tiene mucho sentido. Es importante comprender este punto para concluir que para comprender cuáles son las necesidades del cliente, cómo puedo satisfacerlo aún más, debo conocerlo, debo estar en contacto con él. Normalmente en las empresas el mayor contacto no lo tiene el empresario, sino los empleados que atienden el teléfono, los que le entregan el producto o le brindan el servicio, los que le cobran. Por ello lógicamente se puede suponer que si el objetivo del empresario es satisfacer al cliente deba acudir a sus empleados para que le transmitan lo que creen que éste necesita.

Es muy común oír a un jefe quejándose de la actitud desgana, las quejas rebuscadas, los errores concurrentes de sus empleados, siempre tienen la sensación de que el jardín del vecino es más verde. Siempre es él quien atrajo a todos los incompetentes a su empresa, ninguno tiene iniciativa, ni talento, todos trabajan por el dinero. Es hora que los directivos comprendan que probablemente sus colaboradores desearían estar en una playa y no en una oficina o caminando por la ciudad bajo el sol en un día de 30°. Ellos también desean ganar lo más que

puedan con el menor esfuerzo posible. La idea romántica de un empleado con la camiseta puesta, con ganas de crear y mejorar, colaborar con todos sus compañeros y estar siempre al pie del cañón solo es eso, una idea utópica.

Es necesario que el empresario lo comprenda, para luego hacer algo al respecto. Una vez que entienda que la gente con la que trabaja no es mejor ni peor que los que se encuentran en otra empresa, podrá comenzar a ocuparse en crear raíces fuertes en su organización. Todas las personas tienen ideas, pensamientos o intuiciones para aportar, y son los empleados los que tienen mayor contacto con el cliente, pues ellos son entonces los que pueden contribuir con ideas útiles y no el empresario que se encuentra siempre en su oficina analizando planillas.

Una vez incorporada la necesidad de dar lugar a la opinión de los empleados para diferenciarse de la competencia, es momento de insertar la estrategia del talento en la empresa. Esto consiste en desarrollar el talento de los empleados de tal manera que forme parte de los objetivos de la misma. Desde ya que esto a la vez de concebir ideas originales y efectivas, generará mucha motivación por ser una empresa que espera algo más que una tarea específica y rutinaria, lo que implicará también una leve y sana competencia entre los propios integrantes de la organización por querer sobresalir del resto.

Desarrollar talentos

Comprender la necesidad del talento en la organización para diferenciarse del resto, puede ser una tarea sencilla. Lo verdaderamente complicado para el empresario, en especial en las Pymes es entender cómo hacerlo y contar con el tiempo para realizarlo.

Nombraremos algunos puntos que servirán para este objetivo.

1. Diseñar los puestos, cargos y roles a partir de las competencias y habilidades que se requieren, para así sacarles el máximo provecho posible. Es decir que la delineación de éstos vayan en concordancia con las necesidades del mercado y el cumplimiento de la estrategia.

2. Ejercer dentro de la empresa un liderazgo enfocado al desarrollo de los talentos. Esto implicará la generación o incorporación de líderes que puedan mantenerse cerca de sus colaboradores con el objetivo de escucharlos y orientarlos hacia el camino que se busca.

3. Motivar a sus colaboradores constantemente. Esto se debe lograr impartiendo metas y desafíos, como así también beneficios y premios, que sean económicos y a su vez ascensos, reconocimientos y participaciones en charlas y seminarios.

4. Capacitar a sus colaboradores a diario. Se busca con este punto que siempre comprendan qué es lo que están haciendo y cómo debe hacerse. Informarlos sobre las nuevas técnicas y tecnologías, no permitir que hayan trabajadores que no comprendan los procesos.

5. Ubicar a sus colaboradores en los puestos de trabajo de trabajo adecuados a sus habilidades y competencias. A veces se pierden talentos por no haberlos sabido aprovechar de la manera correcta, se les designa una tarea con la cual no se siente cómodo, y de pronto existe otro tipo de función que le siente mejor para desplegar sus conocimientos y su talento.

Capítulo III:

Exposición del sistema de supervisión y análisis

3.1. Objetivos del sistema

El sistema de supervisión y análisis tendrá por objetivo darle al empresario un tiempo y espacio programado para informarse sobre los aspectos intangibles que tan importantes son para la empresa e influyen directamente sobre la calidad del servicio.

Normalmente los directivos de las pymes no cuentan con el tiempo para ocuparse de estos asuntos debido a la multifuncionalidad de todos los integrantes.



Con lo cual la creación e implementación de un sistema de supervisión y análisis sistemático cada un plazo determinado dará lugar a no dejar pasar estos asuntos medulares.

Si se cumple correctamente con la consigna y con los plazos es de esperar que luego se vean los resultados de forma cuantitativa, hablamos de la rentabilidad del negocio.

Generar la cultura de mejora continua

Una empresa que no se deja estar, que constantemente está buscando cómo mejorar su situación, transfiere una idea, una cultura que se traduce en *mejora continua*. Muchas empresas suelen mantener su misión, sus procedimientos, sus formas por mucho tiempo de manera estática, sin embargo la realidad nos demuestra que esto no es conveniente y que implementar y transmitir la importancia y la necesidad de la búsqueda constante genera mucha motivación. La incorporación del sistema logrará generar esta cultura por el solo hecho de observar que cada un período de tiempo el empresario se detiene y observa qué es lo que está ocurriendo en la empresa para poder mejorar lo que sea necesario y ajustar procesos e ideas.

Análisis de la situación de la empresa

Llevar a cabo este sistema permitirá realizar un análisis de la situación de la empresa en términos cualitativos, relacionados a los clientes, a los proveedores y a los empleados. Esta es otra forma de no quedarse estancados, de generar una empresa dinámica, en búsqueda de un mejoramiento organizacional y cultural, interno y externo.

Mayor comunicación con los trabajadores

Suele suceder que en la vorágine del día a día y en la mecanización de lo rutinario la comunicación entre los integrantes de la empresa queda relegada, cuando esta es una de las herramientas más importantes para tener una empresa sana. Normalmente los conflictos derivan de una mala comunicación, con lo cual este sistema permitirá que al menos cada un período de tiempo haya una comunicación profunda entre los empleados y los dueños (en el caso de las Pymes).

Surgimiento de nuevas ideas

Este sistema permitirá detener un instante las tareas cotidianas para pensar en todos los puntos que pueden ser mejorados y desde ya esto da tiempo y espacio para el surgimiento de nuevas ideas, porque la creatividad y la posterior innovación no se puede lograr fácilmente si la persona no cuenta con la aceptación de los “superiores” y con el tiempo necesario.

Mayor control por parte de los dueños y directivos

Este es uno de los motivos que llevó a la necesidad de la creación de un sistema, ya que como hemos señalado en varias oportunidades anteriormente, no se suele contar con el tiempo y la capacidad para realizar una supervisión y análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa y la planificación para la situación deseada.

3.2. Procedimiento

A partir de los objetivos que hemos detallado anteriormente, creamos un sistema de supervisión y análisis que permita darle un tratamiento a los aspectos intangibles de la empresa.

Proponemos llevarlo a cabo de manera programada cada seis meses, esto implicará que dos veces por año se de tiempo y espacio para replantearse aquellas cuestiones que no pueden discutirse en profundidad y menos aún tomar decisiones al respecto en el día a día.

El tiempo propuesto de seis meses puede alterarse en base a las necesidades de la empresa, lo importante en la determinación del período es no caer nuevamente en la falta de control de estos aspectos.

Llevar a cabo este sistema implicará, en mayor o menor proporción, la participación de *todos* los integrantes de la empresa, incluso de los stakeholders en general. Se intentará no perjudicar a las actividades diarias, es decir, se llevará un orden lógico para poder atender a las necesidades de todos los días, pero

deberán asumir que serán jornadas extraordinarias.

Por último, antes de comenzar con el detalle del procedimiento, le aclaramos al lector que el sistema está diseñado para pequeñas o medianas empresas y en especial para el rubro dispensadores de agua.

Paso Nº 1: Diagnóstico Proveedores



En este punto se busca describir a los proveedores de manera tal que podamos realizar un análisis sobre sus características y compararlos entre sí. Contar con un sistema de gestión de calidad no siempre es un requisito pero suele aportar confianza sobre el producto que recibimos. El cumplimiento de los tiempos y formas de entrega es un punto muy importante para todas las empresas, ya que hace a la planificación y organización de los tiempos. El ofrecimiento de beneficios y productos nuevos genera fidelización para con los proveedores.

En este primer paso se necesitará la colaboración de todos los integrantes de la empresa que tengan relación con los proveedores y con el producto. Es decir que necesitaremos la opinión de los encargados de compras, los vendedores y los técnicos. Algunos puntos además se podrán reforzar preguntándole al propio proveedor.

COMUNICACIÓN		
¿Quién es el nexa?	¿El contacto es solo para los pedidos?	¿El trato es cordial y claro?

La comunicación es un factor importante en todos los aspectos de la vida, pero principalmente en las empresas es fundamental ya que se busca disminuir los errores, los cuales muchas veces vienen dados por falta de comprensión o transmisión en los mensajes. Es por ello que resulta necesario estar siempre al tanto de quién es el nexa entre la empresa y el proveedor, conocer la fluidez de este nexa (si es solo para el pedido o también para otras cuestiones como saber si se está conforme) y reflexionar sobre el trato con los mismos, si resulta cordial y claro en la transmisión de mensajes.

Para este punto será necesaria la colaboración exclusivamente de la persona que tiene el contacto directo con el proveedor. Pero resultará muy útil contactarse con el proveedor para conocer sus opiniones sobre el trato con el encargado de la empresa, es importante que el también sea amable y claro.

Paso Nº 2: Diagnóstico Clientes

CLASIFICACIÓN		
Particulares Empresas	Categoría A Categoría B	Centro de la ciudad Afueras de la ciudad

Clasificar a los clientes es el primer paso para conocer sus necesidades y dimensionar la cartera de la empresa. Al clasificarlos en particulares e industrias podremos determinar algunas necesidades que los diferencian, normalmente la tasa de urgencia ante una instalación, retiro, reparación o sanitización es mayor en una empresa que en una casa particular. Resulta útil clasificarlos en dos categorías: A y B, con el objetivo de diferenciar los clientes más importantes (basados en la cantidad de equipos instalados). La división de la cantidad de clientes en el centro de la ciudad y en las afueras nos dará una dimensión del costo en tiempo y traslado que tendremos.

Para este paso requeriremos la colaboración de los vendedores, y en caso de confirmar algún dato podremos recurrir a los administrativos.



Respecto a la conformidad con el producto, se buscará determinar dos cuestiones: 1) si el producto cumple con sus necesidades y 2) si el producto cumple con sus expectativas o modificaría, agregaría o cambiaría algo del mismo. Este diagnóstico se puede realizar a partir de los comentarios de los recepcionistas, los técnicos y los vendedores. Aquí se podrá evaluar además la tarea post-venta del vendedor, ya que deberá informar sus conocimientos sobre este punto. Pero deberá completarse a partir de la opinión de los clientes, para ello se seleccionarán 5 clientes particulares y 5 clientes empresas, el vendedor se comunicará con ellos para preguntarles si están dispuestos a acceder a un cuestionario vía correo electrónico, en caso se aceptar, se les enviará la encuesta. La próxima vez deberán seleccionarse 10 clientes distintos a estos.

Para conocer la conformidad con el servicio, se buscará determinar la satisfacción en base al servicio actual y la apertura a nuevas formas de servicio. Las opiniones deberán ser obtenidas exclusivamente de los clientes, ya que el servicio incluye la performance de los empleados. Este diagnóstico se puede realizar al igual que el producto a través de un cuestionario vía correo electrónico o con un cuestionario telefónico opcional luego de que se comuniquen con la empresa.

La conformidad con las formas de pago la podremos obtener en base a los comentarios que reciben los vendedores, los recepcionistas y los cobradores. No es necesario interrumpirlo al cliente para esto, ya que normalmente suelen expresarlo cuando llaman a consultar su cuenta corriente u otros asuntos.

Paso Nº 3: Diagnóstico Empleados



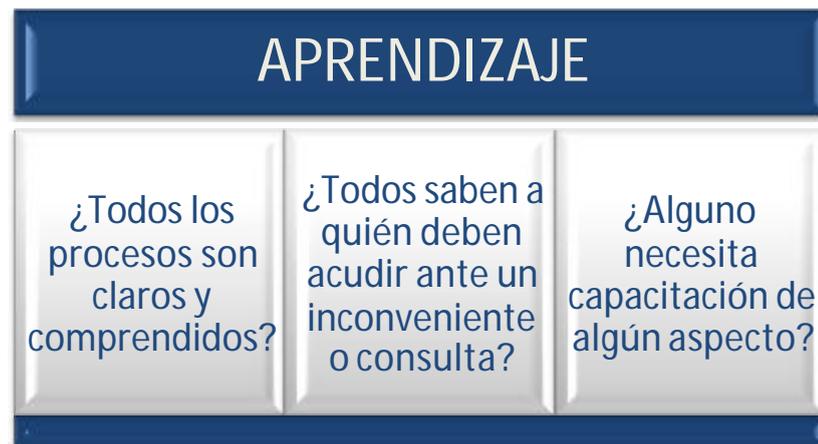
Es muy importante que las personas que llevan a cabo día a día las actividades operacionales de la empresa se encuentren conformes con su trabajo. Para ello diagnosticaremos su satisfacción respecto a la remuneración percibida, el trato con su jefe y comodidad respecto a su puesto, función y responsabilidad.

Para lograr obtener información sobre este punto recurriremos a los jefes de cada área y a los propios empleados.

El método utilizado será la entrevista personal entre el dueño y el jefe o el colaborador. El objetivo es lograr un ambiente no formal, donde la persona pueda expresar sus sentimientos respecto a estos puntos que suelen ser medulares para

el buen desarrollo del puesto de trabajo.

Dependerá del carisma del empresario lograr el objetivo, la propuesta del sistema es poder dialogar de manera distendida, escuchando principalmente lo que la persona tiene que decir, sin demasiadas interrupciones.



Como ya hemos analizado, en las empresas, principalmente las pequeñas y medianas, no se presta la suficiente atención a los aspectos relacionados al aprendizaje de los trabajadores, comúnmente por la falta de tiempo. Sin embargo, es de conocimiento general que las organizaciones que incluyen dentro de su estrategia la capacitación, supervisión de procesos, diálogo entre superiores y colaboradores permite crecer, creando raíces fuertes.

Para llevar a cabo este diagnóstico se necesitará la colaboración de los jefes y los trabajadores.

Respecto a los procesos, se consultará con el jefe y el trabajador, pero además se agregará un análisis en base a resultados para asegurar que realmente se esté comprendiendo la tarea. El objetivo no será castigar ni premiar en base al resultado, sino diagnosticar una situación para analizar qué se debe hacer al respecto en caso de que no se esté cumpliendo con las expectativas del empresario.

La información respecto a si sabe el trabajador a quién acudir, se obtendrá

de la misma entrevista personal que hará el dueño al empleado para conocer su satisfacción. Respecto a la capacitación se recurrirá exclusivamente al jefe de cada uno para que de su opinión al respecto.

Paso N° 4: Análisis de la información obtenida

Suele ocurrir que el empresario tiene intenciones de mejorar, ajustar mecanismos, estratégicas, procesos en su empresa y para eso acude a gran cantidad de información. Pero esta carece de sentido si no se la sabe interpretar.

Por este motivo, el cuarto paso del proceso resulta sumamente importante, porque de aquí se tomarán las decisiones que buscarán la mejora.

El análisis de toda la información debe ser dirigido por el dueño de la empresa, que es quien guía a la misma por el camino de la estrategia global. Pero deberá tener la capacidad de flexibilidad de acudir a los jefes para cierto análisis y en caso de ser necesario a un consultor externo que pueda dar su opinión al respecto. Esto último no es excluyente sino una herramienta más para ser efectivo.

Paso N° 5: Toma de decisiones e implementación

Todo el trabajo realizado hasta este punto fue el camino para llegar a la toma de decisión. Aquí es donde se verá la verdadera capacidad de resolución del empresario. Éste deberá transmitir a las distintas personas responsables los cambios a realizar a partir de lo analizado.

La implementación de estos cambios no resulta una tarea sencilla. Todo cambio viene acompañado de mayor o menor resistencia al mismo. Se supone que a medida que pase el tiempo y se vaya asentando en la organización este sistema de supervisión y control, las personas se harán cada vez más flexibles a los cambios.

Paso N° 6: Control

Este paso consistirá en una observación cada vez más profunda sobre los aspectos intangibles de la empresa. El control de lo que ocurre a partir de los

cambios realizados, permitirá corroborar los desvíos entre lo planeado y lo real.

Esto permitirá que en seis meses, cuando se vuelva a supervisar y analizar, el empresario cuente con información de lo acontecido.

3.3. Análisis de las entrevistas en profundidad

Acudimos al método de las entrevistas ya que consideramos que la opinión de terceros sobre el tema resulta muy fructífera para llegar a una conclusión y comprender los verdaderos aportes del trabajo de investigación. A su vez las entrevistas estarán encaminadas de forma tal que se de lugar a comentarios que nos sorprendan, que no hayamos planificado.

Las entrevistas se realizaron a personas encargadas de algún área, es decir que tienen funciones de dirigencia, ya que consideramos que para el tema en cuestión nos podrán aportar datos más concretos.

Los perfiles de los entrevistados fueron los siguientes:

- Dueño
- Gerente General
- Gerente de ventas y cobranzas
- Encargado del área técnica
- Encargada del área administrativa

Para la entrevista creamos un cuestionario de preguntas para tomarlo como guía, es decir que solamente fue tomado como un apoyo para seguir un lineamiento y luego poder comparar las respuestas de cada uno de los entrevistados.

La guía de preguntas elaboradas fue la siguiente:

1. ¿Conoce qué son los Aspectos Intangibles? ¿Qué importancia le da a los mismos?
2. ¿Qué pensaría sobre la aplicación de un sistema que controle estos

aspectos?

3. ¿Considera que es factible llevarlo a cabo? ¿Cada cuánto tiempo lo implementaría?
4. ¿La comunicación entre los distintos niveles es fluida, clara y cordial?
5. ¿Conoce el concepto de mejora continua? ¿En su empresa existe esta cultura?
6. ¿En su empresa surge el desarrollo de talento?

En términos generales, el conocimiento de qué son los Aspectos Intangibles, lo supieron, pero no todos en profundidad. En el caso del encargado del área técnica, no supo responder en primera instancia, luego de haber comenzado a dialogar un poco del tema pudo tomar conciencia de lo que estábamos hablando. Respecto a la importancia de los mismos, todos consideraron que resulta importante, pero que no suelen contar con el tiempo suficiente para atender este tema, sino que deben correr tras lo urgente.

Los entrevistados consideraron que sería interesante realizar un sistema para una mejora, pero no lograban imaginar cómo se implementaría, cuánto tiempo llevaría, quién sería el encargado de llevarlo a cabo.

Respecto a la factibilidad de ponerlo en práctica, la mayoría consideró que sí sería posible, como todo proceso de cambio en la empresa llevaría una resistencia, pero se podría hacer. Los encargados del área administrativa y técnica mostraron mayor confusión respecto a la posibilidad de implementarlo.

Referente a la cantidad de veces por año que se llevaría a cabo, hubo respuestas diversas. Los altos mandos consideraron que dos veces por año sería una buena idea, y respecto al resto algunos pensaron en una vez al año y otros más de dos veces. Varios expresaron que deberían ver qué resultados se obtienen la primera vez que se haga para poder definirlo.

Ante la pregunta sobre la comunicación dentro de la organización, nos encontramos con respuestas que nos resultan lógicas. El dueño y los encargados de área consideraron que no hay una buena comunicación, no es fluida ni clara, sienten que no se enteran de cosas que les gustaría estar al tanto. En cambio los

gerentes medios consideraron que hay comunicación fluida si bien a veces no resulta clara, porque consideran que sus colaboradores no prestan atención a la hora de transmitir un mensaje.

Sobre el concepto de mejora continua, queremos resaltar que en el caso del Gerente General no conocía el término en profundidad, pudo dar su opinión sobre el tema, pero no estaba familiarizado con el significado. Respecto al resto algunos sí lo conocían por haberlo estudiado. Los que lo conocían consideraron que en su empresa hay intenciones de mejorar continuamente pero no está inserto como una actitud dentro de la organización.

Todos coincidieron en que el desarrollo de talento no está presente en la empresa. Cada integrante tiene su función, y con las horas que cuenta por día llega solamente a cumplir con las tareas diarias. Tampoco consideran que se los tenga en cuenta para tomar decisiones referidas a la estrategia de la empresa, a la innovación, a la incorporación de productos, a la satisfacción del cliente. Si se les pregunta sobre el tema, pero no son ellos quienes desarrollan el mismo.

Conclusiones

Decidimos dividir esta investigación en tres capítulos en los que abordamos temas diferentes.

En el primer capítulo, nos introdujimos en el concepto de empresa, particularmente las pequeñas y medianas. Marcamos algunas diferencias entre la empresa grande y la Pyme, más datos que pueden interesarle al lector respecto a este tipo de empresa. Luego explicamos cómo trabajan las Pymes del rubro dispensadores de agua.

A partir de allí, comenzamos a desarrollar las nuevas tendencias de nuestro siglo en lo que respecta a empresas. Un nuevo mercado, un nuevo mundo de los negocios dinámico, globalizado, competitivo y complejo. Este nuevo concepto conlleva a nuevas formas de dirección, la necesidad de atender asuntos que tradicionalmente no se los tenía en cuenta.

Inserto en el nuevo mercado encontramos el concepto de *aspectos intangibles*, el valor de una empresa no es medido únicamente por sus bienes materiales y su situación financiera, a estos se les agrega la capacidad de adaptación a los cambios y desarrollo de talento y nuevas ideas, la tasa de rotación de los integrantes, el conocimiento de todos respecto a la misión, visión y estrategia de la empresa.

El segundo capítulo lo centramos en la *dirección estratégica*, esta implica comprender el rol de los distintos tipos de directivos (o jefes), conceptos como mejora continua, desarrollo de talento, planeamiento estratégico, y el conocimiento de herramientas de gestión para analizar la situación interna de la empresa (como es el caso de la matriz FODA), o para incorporar las mejores prácticas que tienen

los líderes de las industrias (como en el caso del Benchmarking).

El tercer y último capítulo está centrado principalmente en el sistema de supervisión y análisis propuesto en especial para las pymes del rubro dispensadores de agua. Desarrollamos los objetivos específicos y generales del sistema y luego un detalle del paso a paso para el procedimiento del mismo. Para llevar a cabo el procedimiento se requiere de la participación de *todos* los integrantes de la empresa, incluso de los stakeholders en general.

Dentro del último incluimos las entrevistas en profundidad. Los entrevistados tienen funciones de dirección de personas. Algunos desde el lugar de dueños, otros como gerentes y otros como encargados. Diseñamos un cuestionario como guía del diálogo para seguir un lineamiento y luego poder comparar las entrevistas. El principal objetivo fue conocer la posición de ellos respecto al conocimiento e importancia de los aspectos intangibles, qué piensan sobre la aplicación programada de un sistema que supervise y analice este aspecto, y por último preguntas relacionadas a sus organizaciones en particular, temas como la comunicación, la mejora continua y el desarrollo de talento.

En conclusión, vemos como relevante la necesidad de encontrar el camino para que los dueños tengan mayor contacto y control respecto a lo que ocurre en su empresa. Existen muchos para lograrlos, algunos ya descubiertos y otros no. En esta investigación sugerimos uno, o el comienzo de uno. Este sistema tiene como objetivo principal tomar conciencia de la importancia de esta temática para tomar medidas al respecto y realizar controles de forma programada para inculcar la *cultura de mejora continua y desarrollo de talento* en la empresa.

Aportes

El tema elegido para desarrollar esta tesina implicó una creación, el diseño de un sistema para la supervisión y análisis de los aspectos intangibles, por considerarse que era necesario llenar una falta en la supervisión y análisis de ciertos factores dentro de la organización que tienen mucho peso a la hora de valorar una empresa.

En el día a día, los integrantes de la compañía se encuentran plenamente insertos en su función, que suele ir acompañada de tareas específicas y de encontrar soluciones a inconvenientes que puedan surgir. Nos encontramos entonces con la situación, y principalmente en las pequeñas y medianas empresas, que no se cuenta con el tiempo suficiente para llevar a cabo el análisis tan importante que planteamos.

Por esta falta de tiempo, planteamos un sistema programado, que no permita “pasar por alto” los aspectos intangibles de la empresa. Organizarse para que en algunas oportunidades del año, las cuales se definirán con anticipación, las jornadas serán extraordinarias (si bien no se dejará de atender la diaria).

Es importante ser consciente que si bien el sistema tendrá el objetivo específico de atender ciertos aspectos puntuales relacionados a los proveedores, a los clientes y a los empleados, se supone que dará espacio para el surgimiento de nuevas ideas, porque permitirá darse un tiempo para pensar qué es lo que estamos haciendo, si estamos conformes con eso, si queremos cambiar y cómo podemos lograrlo.

Muchas veces los empresarios consideran que se encuentran rodeados de incompetentes que no son efectivos en su trabajo y que menos aún podrían aportar ideas innovadoras para crecer. Este pensamiento resulta erróneo y muy negativo, comúnmente se da por la falta de confianza y de comunicación en “los pasillos” de la organización. Con lo cual se supone que si la empresa incorpora un programa de mejora, generará una comunicación más directa y constante.

Como hemos mencionado, este es un sistema de busca de mejora continua. La idea es no quedarse estancados en procesos y métodos antiguos, dar espacio al diálogo, permitir el desarrollo de talento. Si esto se hace de forma programada cultivará la mejora continua como parte de la estrategia de la organización, lo cual es muy sano para la empresa y muy motivador a la vez, ya que genera dinamismo y desafíos.

Por último, respecto a lo que logrará el sistema, permitirá un análisis de la situación de la empresa y mayor control por parte de los dueños y directivos. Cuando pensamos en la temática, el mayor inconveniente que se presentó fue cómo solucionar la falta de control por parte de los dueños por la falta de tiempo y contacto directo con los empleados.

Todo sistema tiene ciertas pautas y pasos a seguir, sin embargo es importante que cada empresario que lo lleve a cabo quite, modifique o agregue en base a sus propias necesidades y creencias. Cada organización es distinta, porque está compuesta por personas, las cuales tienen situaciones de vida diferentes, con lo cual, **este sistema es un comienzo para lograr el principal objetivo, pero es el desafío de cada organización hacerlo propio.**

Bibliografía

Libros

- ANSOFF, Igor H. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México DF. Addison Wesley Iberoamericana S.A., 1997.
- AUDISIO, Nelson J. *Gestión por beneficios: nuevas herramientas de gestión*. 1ra edición. Córdoba. Encuentro Grupo Editor, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Mexico DF. McGraw-Hill. 1994.
- CONTRERAS, Fortunato. *Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación*. Lima, 2000.
- DEI, Daniel. *La tesis: Cómo orientarse en su elaboración*. 2da edición. Buenos Aires. Prometeo Libros, 2006.
- GINEBRA, Gabriel. *Gestión de incompetentes*. 1era edición. Barcelona. Editorial Libros de cabecera, 2012.
- HERNÁNDEZ OROZCO, Carlos. *Análisis administrativo*. 1ra edición. San José. Universidad estatal a distancia, 1996.
- HERRSCHER, Enrique G. *Planeamiento sistémico: un enfoque estratégico en la turbulencia*. 1ra edición. Buenos Aires. Granica, 2008.
- HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKISSON, Robert. *Administración estratégica*. 7ma edición. México, DF. Cengage Learning, 2007.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan. *Dirección estratégica*. Prentice Hall, 2008.

- KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education, 2001.
- LLOBREGAT HURTADO, María Luisa. *Temas de propiedad industrial*. 2da edición. Madrid. La Ley, 2007.
- MARTÍNEZ VILLAVERDE, Lorena. *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. 1ra edición. Vigo. Ideaspropias Editorial, 2006.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen*. 1ra edición. México DF. Compañía Editorial Continental, 1992.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. *Clima organizacional*. Universidad del Rosario, 2006.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER, John. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México DF. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- MONDY, Wayne; NOE, Robert. *Administración de recursos humanos*. 9na edición. Prentice Hall, 2005.
- MUÑIZ, Luis. *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2003.
- PORTER, Michael E. *Ser competitivo*. Barcelona. Deusto, 2009.
- PALLARES, Z., ROMERO, D., HERRERA, M. *Hacer empresa: un reto*. 1994.
- SABINO, Carlos A. *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 3ra edición. s.l. Lumen / Hvmánitas, 1998.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. 2da edición. Esic editorial, 2009.
- SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá. Editorial Norma, 2002.
- SALLENAVE, Jean Paul. *La gerencia integral*. Bogotá. Editorial Norma, 2002.

- SCAVONE, Graciela M. *Cómo se escribe una tesis*. Buenos Aires. La Ley, 2006.
- STEINER, George A. *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México DF. Continental, 1983.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT, Daniel. *Administración*. 6ta edición. Pearson Educación.
- RAMÍREZ CARDONA, Carlos. *Fundamentos de administración*. 2da edición. Bogotá. Ecoe ediciones, 2002.
- ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ra edición. México DF. Pearson Educación, 2002.
- URQUIJO, José Ignacio. *Teoría de las relaciones Sindicato – Gerenciales*. 3ra edición. Caracas. Publicaciones UCAB, 2004.

Páginas Internet

- Aguared: <http://www.aguared.com.ar>
- AMADOR POSADAS, Fátima Jackeline. *Planeación estratégica*: <http://www.itescam.edu.mx/>
- BRUERA, Ignacio. *Las PyMES en la economía argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad*: <http://www.uces.edu.ar/>
- Business Excellence. *¿Qué es Benchmarking?*: <http://businessexcellence.cl/>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra. *Los Intangibles en la Empresa*. 2004: <http://www.navactiva.com/>
- Emprendedores, *Cómo desarrollar el talento de sus trabajadores para ser una empresa exitosa*: <http://www.blog-emprendedor.info/>
- Emprendedores News, *El benchmarking interno, una herramienta de gestión*: <http://www.emprendedoresnews.com/>

Gestiopolis, *Benchmarking: cómo aprender de los mejores*:
<http://www.gestiopolis.com/>

Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*, 2008: <http://www.ethos.org.br/>

Lenntech, sección filtros y filtración: <http://www.lenntech.es>

Ministerio de fomento, *Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000*:
<http://www.rebiun.org/>

SEPYME, sección legislación: <http://www.sepyme.gob.ar>

Real Academia Española: <http://www.rae.es/rae.html>

Leyes y Resoluciones

Ley 24.467, Artículo 2º.

Resolución SePyME 21/2010