

**Autor: Lic. Griselda Burquet**

TESIS:

# El ciclo del emprendizaje PyME en el litoral enterrerriano

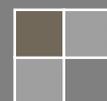
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

UCU – Universidad de Concepción del Uruguay

Facultad de Ciencias Económicas

Abril de 2012

**Tutor: Mg. Juan Ruiz Diaz de Vivar**



**AGRADECIMIENTOS**

A todos los emprendedores que contribuyeron en el diagnóstico y me transmiten continuamente la pasión de remar para convertir los sueños en realidad.

A todos los empresarios que contribuyeron en el diagnóstico y me enseñan que es más importante llevar adelante un gran proyecto solo por el hecho de superarse a sí mismos.

Al Mg. Juan Ruiz Díaz de Vivar mi tutor de tesis seleccionado por sus capacidades profesionales y por sobre todo su compromiso en la transferencia de saberes y experiencias.

A mis compañeros de trabajo que comparten gran parte de mis días haciendo del ambiente laboral un ambiente creativo donde nos motiva la necesidad de sentirnos útiles a la comunidad.

A mi familia y a mis amigas quienes comparten mis minutos y me ayudan a ser mejor persona.

## DEDICATORIA

A mi gran compañero incondicional, Gustavo

A mi maestra de la vida, mi hija Francesca

A mi inseparable compañera de tesis, mi bebé Renata

**ÍNDICE:**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. ¿Qué es un ciclo? .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. ¿Qué es una PyME? .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3. ¿Qué es emprendizaje? .....</b>	<b>14</b>
4.3.1. La innovación en el emprendizaje .....	15
4.3.2. Bases del emprendizaje PyME .....	17
<b>4.4. Emprendedor y empresario .....</b>	<b>21</b>
4.4.1. Emprendedor.....	21
4.4.2. Empresario.....	22
4.4.3. Empresario emprendedor .....	22
4.4.4. Competencias del emprendedor y del empresario .....	23
4.4.5. Emprendimiento, empresa y organización.....	28
4.4.6. La organización y la teoría de sistemas .....	29
4.4.7. Pilares de la organización: Estrategia, cultura y estructura .....	30
4.4.8. Estrategia .....	30
4.4.9. Cultura .....	31
4.4.10. Estructura .....	32
4.4.11. Análisis de los impactos del cambio y sus relaciones con la estrategia, cultura y estructura.....	33
4.4.12. La influencia de la familia en el emprendimiento y en la empresa.....	35
<b>4.5. Cambio organizacional .....</b>	<b>38</b>
4.5.1. Cambio y resistencia al cambio .....	38
4.5.2. Punto de inflexión estratégico.....	40

4.5.3. Se puede planificar un cambio? .....	41
4.5.4. Variables de cambio .....	43
<b>4.6. Tecnologías de gestión .....</b>	<b>45</b>
4.6.1. Antecedentes de las tecnologías de gestión .....	45
4.6.2. Árbol genealógico de la gestión del conocimiento .....	46
4.6.3. Qué es la gestión?.....	52
4.6.4. Definición de las tecnologías de gestión (TG).....	52
4.6.5. Objetivos de las tecnologías de gestión .....	53
4.6.6. Qué puntos pueden mejorarse con las tecnologías de gestión?.....	53
4.6.7. Las 50 tecnologías de gestión más aplicables a PyMEs .....	54
4.6.8. Consideraciones para la implementación de las TG.....	66
<b>5. TRABAJO DE CAMPO: REALIDAD REGIONAL.....</b>	<b>67</b>
<b>5.1. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2. Método de análisis.....</b>	<b>68</b>
<b>5.3. Unidad de análisis y muestreo .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4. Instrumentos y fuentes de recolección de datos.....</b>	<b>69</b>
<b>5.5. Etapa 1: Emprendedores .....</b>	<b>70</b>
5.5.1. Formulación del problema.....	70
5.5.2. Definición de variables .....	70
5.5.3. Elaboración del cuestionario .....	71
5.5.4. Procesamiento de resultados .....	73
<b>5.6. Etapa 2: Empresarios PyMEs .....</b>	<b>86</b>
5.6.1. Formulación del problema.....	86
5.6.2. Definición de variables .....	86
5.6.3. Elaboración del cuestionario .....	88
5.6.4. Procesamiento de resultados .....	91

<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>6.1. Competencias del emprendedor y del empresario.....</b>	<b>105</b>
<b>6.2. Organización del emprendimiento y de la empresa .....</b>	<b>106</b>
<b>6.3. Ciclo del emprendizaje PyME .....</b>	<b>108</b>
6.3.1. Etapa emprendedora.....	109
6.3.2. Etapa empresaria en expansión .....	109
6.3.3. Etapa empresaria en estructuración .....	110
6.3.4. Etapa empresaria en complejidad .....	110
6.3.5. Etapa empresaria en consolidación.....	111
6.3.6. Etapas y tecnologías de gestión.....	111
 <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	 <b>114</b>
<b>REPRESENTACIONES GRÁFICAS</b>	
1. Gráfico Sistemas Cíclicos.....	13
2. Cuadro Calificación PyMEs.....	14
3. Gráfico Innovación en el Emprendizaje PyME .....	15
4. Gráfico Bases del Emprendizaje.....	18
5. Gráfico Estrategia-Estructura-Cultura .....	30
6. Gráfico Análisis de los impactos del cambio y sus relaciones con la estrategia, la estructura y la cultura de las organizaciones empresariales.....	33
7. Gráfico Relación Instrumental y relación operacional de Estrategia-Estructura-Cultura	34
8. Gráfico Obstáculos para el éxito en el desempeño .....	35
9. Gráfico Influencia de la familia en el emprendimiento/empresa .....	37
10. Gráfico Punto de Inflexión .....	41
11. Gráfico Variables de cambio .....	44
12. Gráfico Análisis de las variables de cambio .....	44
13. Gráfico Objetivos de la investigación.....	67
14. Mapa de la Provincia de Entre Ríos y población.....	69
15. Gráfico Competencias del emprendedor y del empresario.....	105
16. Gráfico Organización del emprendimiento y de la empresa .....	107
17. Gráfico Etapas de la empresa .....	109

## **ANEXOS**

- 1. Componentes del emprendizaje**
- 2. Mitos de emprendedores y empresarios**
- 3. Instrumentos y fuentes de recolección de datos**
- 4. Nómina de emprendedores encuestados**
- 5. Nómina de empresarios encuestados**

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente no se discute sobre la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) para el desarrollo de las economías de la región y menos aún sobre su capacidad de absorción de empleo.

Las PyMEs producen el 40% del PBI de la América Latina, representan el 80% del empleo, el 60% se financia con capitales propios, por año se crean 50.000 pequeñas y medianas empresas, generando un alto impacto en la construcción del tejido social que conforma a nuestra sociedad.<sup>1</sup>

La importancia cuantitativa de las PYMES en Latinoamérica no se limita únicamente a su participación en el total de empresas existentes. Así, las PYMES suponen un porcentaje muy elevado del empleo generado en las diversas economías nacionales a estudio, en tanto que su aporte al PBI/ventas nacionales es menor aunque obviamente relevante”<sup>2</sup>

En Argentina, las PyMEs desempeñan un papel estratégico. Su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para identificar nichos de mercado, además de su potencial innovador, las ha colocado en un punto esencial dentro del mercado laboral y constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica del país.

El papel y las potencialidades de las pequeñas empresas de Entre Ríos, así como la importancia y el peso específico que tienen diversos factores están muy relacionados con su historia reciente. De ella se desprende, por lo tanto, el marco conceptual en el que hay que situar en una perspectiva coherente, las particularidades, el rol y los desafíos de estas empresas.

El empresario PyME del litoral entrerriano es un empresario emprendedor, se lanzó a la gran aventura del emprendimiento por diversos motivos que merecen una identificación en el presente trabajo, aunque la variable de mayor peso específico fue que la actividad sea su medio de vida para él y su familia, su pasión por lo que hace y deseos de superación en todos los sentidos mantienen vivo ese espíritu emprendedor en la gestión de la empresa que hoy conduce ya con más gente, con más máquinas, con más espacio, con más clientes... y como consecuencia mayor complejidad y mayores riesgos, ambos desafíos determinados por las capacidades



<sup>1</sup>Datos obtenidos de la Nota en [www.inforo.com.ar](http://www.inforo.com.ar) por Aníbal Rodríguez Melgarejo  
[http://www.inforo.com.ar/noticias/pymes\\_lo\\_primero\\_es\\_la\\_primera\\_linea](http://www.inforo.com.ar/noticias/pymes_lo_primero_es_la_primera_linea)

<sup>2</sup>“Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica”, por Antonio Vives del Banco Interamericano de Desarrollo

de cada empresario emprendedor para prever el cambio, para asumirlo en definitiva.

Esto conlleva a un aprendizaje, los empresarios tuvieron, tienen y tendrán que incorporar conocimientos, habilidades y actitudes, administrar herramientas de gestión y como hábito levantar la mirada hacia el horizonte. Transitar por este aprendizaje implica caminar por cada etapa de un ciclo de emprendizaje, una ruta para conocer y disfrutar del poder de timonear una gran nave donde el resultado sea una mejor calidad de vida laboral para todos sus integrantes.

## 2. JUSTIFICACIÓN

“...La Sra. Raku elaboraba cacharros de alfarería en el sótano de su casa. Esto implicaba un número de tareas diferentes: preparar la arcilla, formar los cacharros, labrarlos cuando estén semisecos, preparar y aplicar los barnices, y cocer los cacharros en el horno. La coordinación de todas estas actividades no presentaba ningún problema: ella las hacía todas por sí misma.

El problema fue su ambición y el atractivo de sus cacharros: los pedidos excedieron su capacidad de producción. Por tanto ella contrató a la Srta. Bisque, quien estaba ansiosa de aprender la elaboración de cerámica. Esto significó para la Sra. Raku la necesidad de dividir su trabajo. Como quiera que las tiendas de artesanía deseaban los cacharros hechos por la Sra. Raku, se decidió que la Srta. Bisque prepararía la arcilla y los barnices, mientras que ella haría el resto. Todo esto requirió una coordinación del trabajo: un pequeño problema, en realidad, con sólo dos personas en el estudio de cerámica: ellas simplemente se comunicaban de un modo informal.

El acuerdo funcionó bien, así que antes de que transcurriera mucho tiempo, la Sra. Raku se encontró de nuevo desbordada de pedidos. Se necesitaban más auxiliares. Esta vez, previendo el día en que ellos llegarían a elaborar cacharros de alfarería por sí mismos, la Sra. Raku decidió contratarlos entre los graduados de la escuela local de cerámica. De esta forma, mientras que entrenar a la Srta. Bisque había llevado algún tiempo, los tres nuevos auxiliares conocían exactamente lo que hacer desde el principio y encajaron perfectamente bien. Aún con cinco personas, la coordinación no supuso ningún problema.

Sin embargo, cuando se incorporaron dos nuevos auxiliares, los problemas de coordinación comenzaron. Un día la Srta. Bisque tropezó con un balde de barniz y rompió cinco cacharros; otro día la Sra. Raku abrió el horno y se encontró con que los tiestos allí existentes habían sido pintados todos de una forma errónea. En este momento ella se dio cuenta que siete personas en un pequeño estudio de cerámica no podían coordinar todo su trabajo mediante el simple mecanismo de la comunicación informal. Para hacer las cosas peores, la Sra. Raku, que ahora se titulaba a sí misma presidenta de Cerámica S.A., tuvo que pasar más y más tiempo con los clientes, en aquellos días, pues, era mucho más corriente verla bien vestida que en traje de faena. Por tanto, designó a la Srta. Bisque directora del estudio, con la misión de ocuparse plenamente de la supervisión y coordinación de los cinco trabajadores de la alfarería.

La empresa siguió creciendo. Nuevos e importantes cambios se sucedieron cuando se contrató a un analista de tareas, quién recomendó que cada persona realizase sólo una actividad para una de las líneas de productos (cacharros, bandejas, tiestos y animales de cerámica), la primera amasaba, la segunda daba forma, la tercera labraba, etc. Por tanto, la producción se estructuró en cuatro líneas de proceso. Cada persona seguía un conjunto de instrucciones normalizadas, diseñadas por anticipado para asegurar la coordinación de todo su trabajo. Desde luego Cerámica S.A. dejó de vender a tiendas de artesanía; la Sra. Raku sólo aceptaba pedidos en grande, la mayoría de los cuales procedían de cadenas de grandes almacenes.

La ambición de la Sra. Raku no tenía límites, y cuando tuvo la oportunidad de diversificar, así lo hizo. Primero, azulejos de cerámica, después saneamiento para el baño, y, finalmente ladrillos corrientes. La empresa se subdividió en tres divisiones: productos de consumo, edificación e industriales. Desde su oficina en el piso 55 de la torre de alfarería, la Sra. Raku coordinaba las actividades de las divisiones revisando sus resultados cada trimestre y actuando personalmente cuando las cifras de ventas y de beneficios descendían de las presupuestadas. Un día, mientras estaba sentada ante su escritorio examinando los presupuestos, echó una mirada a los rascacielos circundantes y decidió cambiar la denominación de su compañía: CERAMICO.

Más adelante, en sus años maduros, cuando la Sra. Raku salía de su oficina para presidir la ceremonia de inauguración de la hasta la fecha sería la mayor factoría de CERAMICO, ella resbaló con su bastón, y cayó en el barro. Su sentido de repulsión por haber manchado su vestido fue súbitamente reemplazado por una profunda nostalgia: ella se dio cuenta que era su primer contacto con la tierra desde sus días en el estudio. Entonces vino la inmediata revelación de que hacer cacharros era más importante que hacer dinero. Y así la organización adoptó una nueva misión: la realización a mano de hermosos, pero todavía funcionales cacharros y se desarrolló una nueva estructura que reflejara esta nueva concepción. En su último acto, como presidenta, la Sra. Raku volvió a cambiar el nombre de la organización una vez más: ALFAREROS DE LA TIERRA.”

La narración anterior fue extraída del libro “La estructuración de las organizaciones” de H.Mintzberg<sup>3</sup>

Este relato nos ubica en el escenario que de manera similar encontramos en la región del litoral entrerriano.

---

<sup>3</sup>Texto adaptado por E. Bueno y F. J. Valero (Mintzberg Henry, 1984)

Emprendedores y empresarios PyMEscomulgan en el mismo tiempo y espacio, y algunos de ellos empresarios que fueron o siguen siendo emprendedores. Pero, en el medio qué sucede?En el medio la palabra “Cambio” esa palabra que algunos prefieren no asumirla, pero otros la desafían, se arriesgan, innovan y representa el motor de crecimiento y desarrollo. Pero, dónde están los cambios, dónde está el puente a cruzar para ser todo un empresario emprendedor. El cambio es una barrera o es un impulsor?Cuál es el punto de inflexión?Qué cosas motivan? Qué cosas deben suceder? Qué debe esperarse?Cuál es el fin?

Encontrar el “darse cuenta” es en definitiva un aprendizaje que se debe incorporar para asumir el riesgo de cambiar la realidad por el solo hecho de mantener viva la esencia como le sucedió en el relato a la señora Raku. Reconocer un emprendizaje debe ser un objetivo de aquellos que quieren seguir construyendo su misión.

En el presente trabajo se pretende justificar que, en las organizaciones PyMEs del litoral entrerrianoson conducidas por empresarios emprendedores que transitan por un ciclo donde cada una de sus etapas estádefinidas y dónde el concepto de cambio incide directamente en el emprendizaje PyME.Estas organizaciones tienen la necesidad de contar con una metodología formal y definida que identifique por qué etapa transitan y qué herramientas de gestión deben incorporar para lograr la mejora integral.

### 3. OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO

- ✓ Demostrar que las PyMEs del litoral entrerriano transitan por un ciclo de emprendizaje, es decir por un aprendizaje empresario, donde se pueden clasificar en cada etapa a través del diagnóstico organizacional, con el objetivo de organizar la respuesta al cambio.
- ✓ Demostrar que se puede acelerar el proceso de emprendizaje con la incorporación de tecnologías de gestión según la Etapa por la que transitan.
- ✓ Demostrar que la PyME del litoral entrerriano es conducida por empresarios emprendedores.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. ¿QUÉ ES UN CICLO?

Según la Real Academia Española<sup>4</sup>

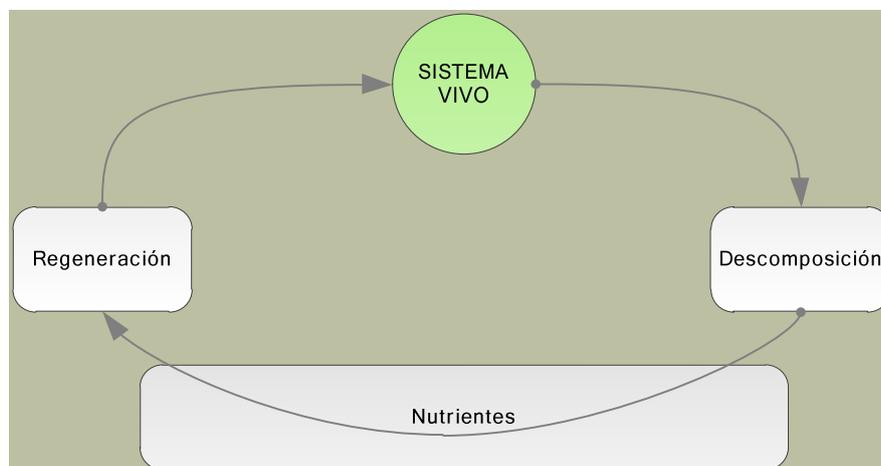
La definición de Ciclo proviene del latín *cyclus*, y este del griego *κύκλος*, círculo y significa:

1. m. Período de tiempo o cierto número de años que, acabados, se vuelven a contar de nuevo.
2. m. Serie de Etapas por las que pasa un fenómeno periódico.
3. m. Conjunto de una serie de fenómenos u operaciones que se repiten ordenadamente. Ciclo de un motor de explosión, de una máquina herramienta, de la corriente eléctrica.
4. m. Serie de conferencias u otros actos de carácter cultural relacionados entre sí, generalmente por el tema.
5. m. Cada uno de los bloques de cursos en que se divide un plan de estudios.

Todas estas definiciones resumen en definitiva al objeto de análisis: el ciclo del emprendizaje PyME, como el tiempo asociado a las etapas por las que transcurren una serie de “fenómenos” ordenados que interfieren en la estructura, estrategia y cultura y generan un aprendizaje en la organización.

En el siguiente gráfico observamos el comportamiento de un ser vivo, llamémosle “organización”, que vive mientras procesa sus nutrientes, luego como en todo ciclo se debilita y descompone, incorpora más nutrientes que al procesarlos se regenera, se reorganiza para seguir viva.

**Gráfico Sistemas Cíclicos** (Fuente: Peter Senge, Goran Carstedt-MIT Sloan Management Review 2001 Review)



<sup>4</sup>(Real Academia Española, 2011)

## 4.2. ¿QUÉ ES UNA PYME?

De acuerdo a la Resolución nº 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional las empresas argentinas son consideradas PyMEs es decir Pequeñas y medianas empresas aquellas que califican según el nivel de ventas anual correspondiente al sector y por ende por su tamaño en el siguiente cuadro:

**Cuadro Calificación PyMEs <sup>5</sup>**

Tamaño / Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicio	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

## 4.3. ¿QUÉ ES EMPRENDIZAJE?

Peter Drucker manifiesta que “los emprendedores innovan. La innovación es el instrumento específico del emprendizaje”.(Drucker Peter, 2007)

Emprender es iniciar un proceso.

El proceso de emprender tiene mucho de aprendizaje:

### EMPRENDIZAJE = EMPRENDIMIENTO + APRENDIZAJE

Evidentemente, si iniciamos un proyecto empresarial, es para que nos vaya bien. Pero ¿qué quiere decir que “nos vaya bien”? Reflexionando sobre el concepto de beneficio, es decir aquello que vamos a ganar. Pensemos en los ingresos y gastos en un sentido amplio. A nuestro bagaje personal van a sumarse todos los aprendizajes que hagamos al emprender. Sólo por eso seguramente ya valga la pena intentarlo. Ello no quiere decir que no tengamos que hacer un análisis minucioso: ¿damos el perfil? ¿tenemos una idea? ¿la hemos analizado y valorado? ¿conocemos bien el mercado: clientes, proveedores, financiación, competencia, entorno, sector?

Existen muchas herramientas y servicios creados para ayudarnos en esa labor. Partir de la óptica del aprendizaje sólo significa que éste forma parte de nuestro enriquecimiento.

<sup>5</sup>(Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desar, 2010)

Lo que podemos y necesitamos aprender está vinculado con una serie de competencias y capacidades personales y desarrollo personal.

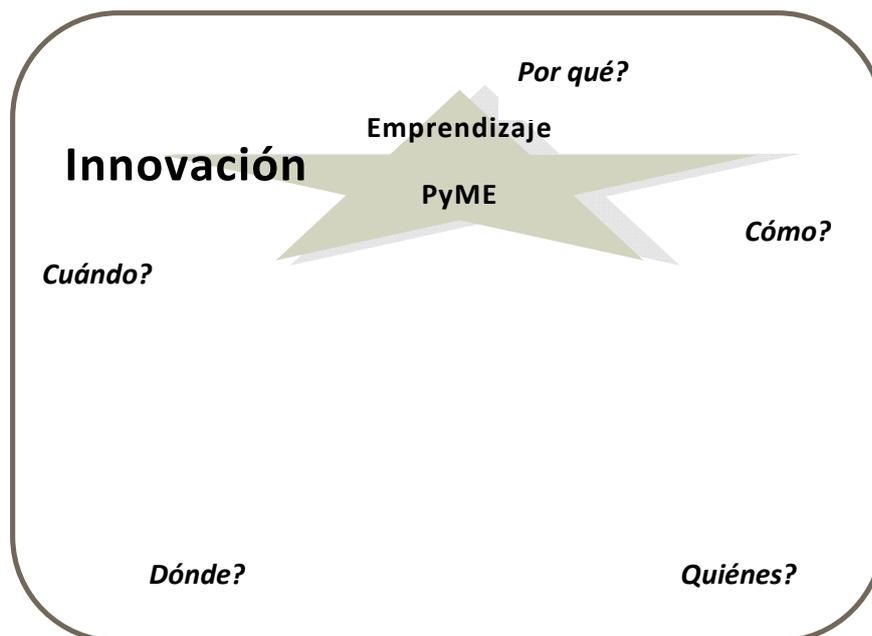
Eso es precisamente lo que permiten los aprendizajes: crecer y desarrollarnos como personas en distintas dimensiones. Pensemos también que nuestra capacitación puede ser paulatina y nuestro aprendizaje diario y continuo, y aún también los errores son excelentes aprendizajes.

#### 4.3.1. LA INNOVACIÓN EN EL EMPRENDIZAJE

Innovación equivale a cambio. Son dos formas de denominar una misma realidad. Innova el que cambia. Las organizaciones que son capaces de innovar evolucionan constantemente. Las que no, se quedan estancadas, y en un plazo más o menos breve tienen problemas, y fácilmente son adelantadas por la competencia, e incluso algunas se quedan fuera del mercado.

Sería conveniente gestionar la innovación en el emprendizaje PyME, respondiendo a los siguientes interrogantes: quiénes, por qué, dónde, cuándo y cómo innovan.

**Gráfico Innovación en el Emprendizaje PyME**(Fuente: propia)



El emprendizaje en una organización se configura sobre la base de una eficaz gestión del conocimiento. Pero la gestión del conocimiento por sí sola no tiene valor, sino que es la plataforma que sirve para el intercambio de informaciones que a su vez, conducen a la meta: la innovación. La

innovación es, por tanto, el objetivo final, el que hace posible la evolución de las empresas hacia la excelencia, la diferenciación, el progreso y la mejora de los resultados.

Innovar no es solamente sacar nuevos productos o líneas de servicios. La verdadera innovación, fruto de la gestión del conocimiento debidamente planificada, es la que reinventa la empresa en su totalidad, la que permite que la empresa evolucione permanentemente. Lo importante es lo que subyace en el interior de la empresa, un clima propicio al sano cuestionamiento, la investigación, el progreso, las nuevas ideas. La empresa que quiera tener éxito en el futuro tiene que saber cómo crear ese entorno para la innovación continua por parte de todos los integrantes de la empresa. Y debe reconsiderar las premisas empresariales tradicionales a la vez que identifica las necesidades que los clientes todavía ni siquiera saben que necesitan.

La innovación busca reinventar la empresa:

1. La investigación de nuevos métodos de trabajo es tan importante como la investigación de nuevos productos. No se trata de innovar para dar soluciones a nuevas necesidades del mercado, sino de innovar también para crear nuevos y más eficaces modos de trabajo.
2. La innovación está en todas partes; la dificultad estriba en aprender de ella. Además del departamento de investigación, la innovación se produce en todos los niveles de la empresa, donde quiera que los empresarios y empleados hacen frente a problemas, tratan con contingencias imprevistas o se abren camino a través de los errores de los procedimientos habituales. El problema está en que la mayoría de las empresas no saben cómo sistematizar estos avances del conocimiento y traducirlos en innovaciones de la empresa.
3. La investigación no puede limitarse a producir innovación; debe “coproducirla”, es decir, debe organizarse de tal modo que toda la organización participe en ella, su creación, seguimiento, difusión, etc.
4. El socio por excelencia de la innovación es el cliente. La innovación carece de sentido si no está enfocada al cliente. El primer coproductor de innovación ha de ser el cliente. Sus gustos, necesidades y opiniones son determinantes en los enfoques de la innovación.

En una sociedad que evoluciona a un ritmo de vértigo, los plazos a los que están sometidos los procesos de innovación, han de ser extraordinariamente cortos si quieren satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. La creación de conocimiento ha de ser rápida y flexible. Ya no se trata de que el grande gane al pequeño, sino de que el rápido gane al lento.

Las PyMEs se caracterizan dando respuestas rápidas al entorno utilizando la flexibilidad ante el cambio en comparación con las grandes empresas.

No hay que olvidar que innovar siempre es posible. Por lo tanto, la innovación no es un recurso reservado a las grandes empresas, también está al alcance de las PyMEs. En la sociedad del conocimiento, todas las empresas están obligadas a innovar; de lo contrario, antes o después cerrarían. No es cuestión de presupuesto, porque, de hecho, la mayoría de las grandes empresas de la actualidad empezaron siendo pequeñas, y han llegado a lo que son porque en su día supieron innovar.

Pero también es verdad que, hay muchas PyMEs esforzándose a diario por innovar, y no lo consiguen. Innovar conlleva cierto riesgo. Si simplemente se están buscando pequeñas mejoras respecto a lo existente, los riesgos serán menores. Si se está intentando reinventar un sistema de trabajo, un método, un sector, los riesgos serán mayores pero también los resultados obtenidos serán mucho mayores. Entonces, ¿quiere esto decir que es mejor no innovar? No.

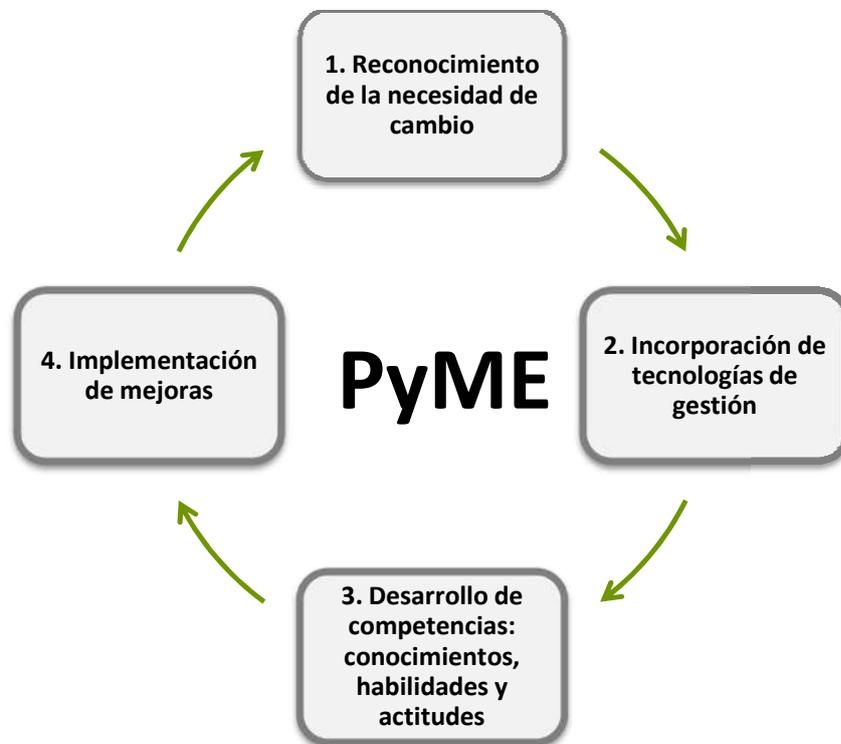
Actualmente, innovar no es una elección sino una obligación del mercado. Al día de hoy, nadie puede dudar que la innovación resulte indispensable para ser competitivo. Si no se innova, al final se compete en mercados en los que la oferta es básicamente igual, y en los que la diferenciación se ha de basar en el precio en lugar de en la propuesta de valor hecha a los clientes, con lo que cada vez los márgenes son menores.

Pero, *¿cómo conseguir que una organización innove?* No es cuestión de que un día a alguien se le ocurra una gran idea, así, sin más. Si no que hay que crear el clima adecuado para que surjan las ideas. Y, gran parte de ese clima se propicia con una adecuada gestión del conocimiento. Compartir el conocimiento entre los integrantes de la organización, reservar espacios para el intercambio de ideas y experiencias, poner en contacto informaciones de diferentes áreas es, sin duda, una de las formas más avanzadas de innovar.

#### **4.3.2. BASES DEL EMPRENDIZAJE PYME**

Puede definirse el emprendizaje como el reconocimiento de la necesidad de cambio mediante la incorporación de tecnologías de gestión desarrollando conocimientos, habilidades y actitudes para una correcta implementación de mejoras.

Gráfico Bases del Emprendizaje PyME(Fuente: propia)



*1. Reconocimiento de la necesidad de cambio:*

"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio "

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, sino generar nuevas capacidades prácticas de acción.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente creando una sensación de urgencia.

La gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres. Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad. Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios, ya que un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio.

En la experiencia con empresas se pueden identificar algunos mitos de emprendedores y empresarios, **ver anexo 2 Mitos de emprendedores y empresarios.**

## *2. Incorporación de las tecnologías de gestión:*

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse los directivos de la organización y también todos sus trabajadores.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita recibir las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

La estrategia de progreso consiste en ejercer un dominio sobre el cambio. Aparece el concepto de "Desarrollo Organizacional", que se preocupa de conocer y sistematizar las conductas de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes a través de la incorporación de tecnologías de gestión.

La organización que aprende es experta en cinco actividades principales:

1. Resolución sistemática de problemas
2. Experimentación de nuevos enfoques
3. Aprovechamiento de su propia experiencia y de su pasado para aprender

4. Aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de las otras organizaciones
5. Transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo de la organización

3. *Desarrollo de competencias: conocimientos, habilidades y actitudes:*

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.

En el libro de Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos menciona que “un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos.”

En la Estructura: relaciones de autoridad, rediseño de puestos, compensaciones, etc. reconfiguran una parte de la organización.

En Tecnología: procesos de trabajo, métodos, equipos, sistemas de información, etc. si es que disminuye rentabilidad de la empresa. Apuntando a lograr rápido incremento de valor para los accionistas.

En Ambiente físico: modificación del espacio y la distribución física, lay-out.

En la gente: actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos, incentivos, etc. con foco en el factor humano y en las capacidades organizacionales.

Las tecnologías de gestión deben partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones; deben sostener el cambio con comunicación y entrenamiento, compartir información, generar solidaridad; atenuar los riesgos de cometer errores. Usar equipos de trabajo como implementadores del cambio.

Pensar en gestionar por competencia implica una ruptura con los procedimientos tradicionales y la adopción de otros en función de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que estas puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre la condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo.

Las competencias constituyen un nexo entre las conductas individuales con la estrategia de la organización, por lo que se deberá contener elementos que estarán en sintonía con la misión, la visión y los planes estratégicos de esta, y, en correspondencia con esto, la organización identificará las competencias requeridas, o sea, aquellas que realmente permitan un desempeño

superior en los individuos, y procederá en consecuencia, emplear métodos e instrumentos de evaluación.

#### 4. *Implementación de mejoras:*

Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funciona y qué no a través de un monitoreo de variables permanente que permita una retroalimentación como forma de aprendizaje y toma de decisiones frente a los resultados y los objetivos propuestos.

Queda claro con esta definición que las empresas que alcanzan el éxito son las que explotan su emprendizaje e, incluso, las que viven de él casi exclusivamente. Al contrario, las empresas que no valoran este intangible ven cómo pierden posiciones en el nuevo mercado global, por lo que, de no reaccionar, difícilmente llegarán a ser líderes, cuando no pueden verse claramente relegadas a una segunda posición o, incluso, entrar en pérdidas.

En términos generales, existe un acuerdo bastante extendido entre los teóricos en identificar tres elementos integrantes del emprendizaje: **Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional**, para ampliar información ver **anexo 1: Componentes del emprendizaje**.

---

#### 4.4. EMPRENDEDOR Y EMPRESARIO:

##### 4.4.1. EMPRENDEDOR

Según la Real Academia Española<sup>6</sup> define a la palabra emprendedor, como la persona:

1.adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

Un emprendedor toma una idea y la transforma en un proyecto de vida, ejerce su paternidad, disfrutando de su crecimiento, lo educa y lo sostiene mientras le remita pasión.

El emprendedor es unapersona que posee un espíritu de búsqueda de algo nuevo, que acepta el riesgo como parte inherente de todo cuanto hace, y que observa en cada dificultad un reto a ser vencido y no un bloqueo. Es el hacedor de sus propios retos e instrumentador y ejecutor de sus soluciones. Su universo de acción es la innovación y sus límites suelen ser su propia capacidad y tiempo de vida.

El carácter del emprendedor y sus fortalezas estriban en el hecho que posee una creatividad especial, que disfrutan sacando algo desde cero y que se siente motivado por hacer cosas nuevas.

---

<sup>6</sup>(Real Academia Española, 2011)

Un emprendedor tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social y el cambio es parte de su naturaleza; busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente. No sólo tiene ideas brillantes, sino que requiere ponerlas en práctica; no sólo las señala, sino que se compromete con ellas.

Trabajar en un emprendimiento se asemeja a aquellos tiempos en los que jugábamos con arcilla. Amasábamos durante mucho tiempo, sin apuro.

Todo emprendimiento requiere un tiempo de maduración que depende, como es obvio, de cada emprendedor.

#### **4.4.2. EMPRESARIO**

Según la Real Academia Española<sup>7</sup> define a la palabra empresario, como la:

1. m. y f. Persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o explota un servicio público.
2. m. y f. Persona que abre al público y explota un espectáculo o diversión.
3. m. y f. Patrono (persona que emplea obreros).
4. m. y f. Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

Un empresario es un emprendedor que decide asumir mayores riesgos a largo plazo, le implica tomar la decisión de crecer, de gestionar recursos que probablemente no le despierten la misma pasión que al inicio del ciclo del emprendizaje.

#### **4.4.3. EMPRESARIO EMPRENDEDOR**

Saber cuándo un emprendedor deja de serlo para convertirse en empresario exitoso, es casi tan enigmático como saber qué fue primero, si el huevo o la gallina.

Para empezar a entender el asunto, es necesario ir por partes. Lo primero, y más básico, es saber cuáles son las diferencias entre ellos: Un emprendedor es más creativo y se caracteriza por la tolerancia al riesgo, es decir se mueve de manera más ágil, toma decisiones que pueden parecer más precipitadas, pero son más rápidas, y está en control de todos los procesos de la empresa.

En contraparte, un empresario, tiene menos tolerancia al riesgo porque sabe que sus decisiones afectan a toda la organización, son más lentas, pensadas y cuidadosas porque ya no tiene el control de todo lo que pasa en la empresa.

---

<sup>7</sup>(Real Academia Española, 2011)

La gran ventaja de un empresario sobre un emprendedor es que la empresa va a crecer más rápido porque él está dispuesto a ceder control de las operaciones y decisiones estratégicas a otras personas.

Todo emprendedor sueña con ver sus proyectos arriba, establecidos y dando beneficios, pero no todos los emprendedores se convierten por arte de magia en buenos empresarios una vez el proyecto se ha consolidado. Las habilidades de gestión y las competencias que son necesarias para gestionar adecuadamente un negocio no son obligatoriamente parte del paquete que un emprendedor trae consigo cuando se lanza a crear su propia empresa.

O bien se adquieren por el camino, o bien cuando el proyecto está estable el emprendedor prefiere abandonarlo, cederlo, venderlo o poner alguien de su confianza para la dirección del mismo.

#### *Un empresario que no es emprendedor*

Ocurre lo mismo. Existen muchos buenos empresarios que nunca se lanzarían a montar algo desde cero ellos mismos. Su punto fuerte es su habilidad para conducir el barco, pero no para construirlo y sacarlo al mar. El empresario compraría una empresa, o un negocio bien establecido y lo haría crecer, y evitaría todo el proceso creativo de hacer nacer algo por sí mismos.

#### **4.4.4. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR Y DEL EMPRESARIO**

Competencia: Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades. (ISO International Standard Organization, 2005)

Hablar de competencias es aplicar una autogestión o gestión de recursos humanos por competencias basado en un modelo que permite alinear el capital intelectual personal o de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional.

##### ✓ **Conocimientos**

- **Idoneidad técnica:**

Competencia basada en los conocimientos y experiencia propios del oficio o actividad que realiza la persona a nivel técnico. (Definición pragmática)

- **Gestión de producción, costos y ventas:**

Competencia basada en las herramientas al servicio de la rueda operativa: Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente. (Definición pragmática)

- **Pensamiento sistémico:**

Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes. Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones. (Alles Martha, 2002)

- **Sistemas informáticos:**

Competencia relacionada a operar un sistema informático que implica un conjunto de partes que funcionan relacionándose entre sí con un objetivo preciso. Sus partes son: hardware, software y las personas que lo usan. Por ejemplo, una computadora, sus dispositivos periféricos y la persona que la maneja, pueden constituir un sistema informático. Un sistema informático puede formar parte de un sistema de información. (Definición pragmática)

- **Herramientas de gestión empresarial:**

Herramientas al servicio del negocio: Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente. (Alles Martha, 2002)

- **Definición del negocio:**

Cuando se ha seleccionado una idea como iniciativa para desarrollar un negocio, la misma debe responder a una necesidad o deseo actual o potencial de los consumidores. Ese es el objetivo fundamental. Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo. Por ejemplo: alimentos (pan, carne, frutas, etc.); tener más confort en el hogar (electrodomésticos, muebles, etc.); esparcimiento (cine, teatro, viajes); transporte (automóviles, ómnibus, aviones). Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente de satisfacerlos, a partir de otra competencia como es la orientación al contexto. (Definición pragmática)

### ✓ **Habilidades**

- **Orientación al cliente:**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de "cliente" puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar. Demostrar sensibilidad por las

necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.(Alles Martha, 2002)

- **Iniciativa – autonomía:**

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.(Alles Martha, 2002)

- **Habilidad para realizar múltiples tareas:**

Esta es la competencia que significa la ejecución de varias tareas al mismo tiempo o no pero su realización es responsabilidad de una misma persona.(Definición pragmática)

- **Productividad:**

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.(Alles Martha, 2002)

- **Creatividad:**

La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta. Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo.(Definición pragmática)

- **Orientación al contexto:**

Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia

organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. (Alles Martha, 2002)

- **Liderazgo:**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (Alles Martha, 2002)

- **Trabajo en equipo:**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. (Alles Martha, 2002)

- **Resistencia al estrés:**

Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. (Alles Martha, 2002)

- **Comunicación:**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un

propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.(Alles Martha, 2002)

- **Negociación:**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.(Alles Martha, 2002)

- **Capacidad de aprendizaje:**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. Incluye la habilidad analítica.(Alles Martha, 2002)

- **Innovación:**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe. Implica la capacidad de crear sobre ideas ya concretas.(Alles Martha, 2002)

## ✓ Actitudes

- **Pasión por todo lo que hace:**

Actitud para imaginar y llevar adelante las actividades con vocación personal, implica un disfrute por la realización de tareas y objetivos.(Definición pragmática)

- **Entusiasmo:**

Debe sentir verdadero interés por su trabajo, estar convencido de la importancia de su labor y ser capaz de transmitir ese entusiasmo a los que lo rodean. (OIT Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra, 1996)

- **Coraje:**

Temple: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesaria la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos. (Alles Martha, 2002)

- **Motivación propia y hacia terceros:**

Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Maneja adecuadamente la ecuación personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria para llevar adelante las estrategias de la organización. Capacidad de entender a los demás: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.(Alles Martha, 2002)

- **Inteligencia emocional:**

Destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad. La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.(Goleman Daniel, 2004)

#### 4.4.5. EMPRENDIMIENTO, EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Según la Real Academia Española<sup>8</sup>, define a la palabra **emprendimiento**, como:

1. m. Acción y efecto de emprender (Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Prender fuego).
2. m. Cualidad de emprendedor. Esta persona destaca por su emprendimiento y capacidad.

Según la Real Academia Española<sup>9</sup>, define a la palabra **empresa**, como:

(Del it. *impresa*).

1. f. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.
2. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.
3. f. Lugar en que se realizan estas actividades.
4. f. Intento o designio de hacer algo.

---

<sup>8</sup>(Real Academia Española, 2011)

<sup>9</sup>(Real Academia Española, 2011)

5. f. Símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.

A través de la lectura de las dos definiciones se puede inferir que emprendimiento y empresa parecieran objetos similares, sin embargo, el pasaje de emprendimiento a empresa conlleva una aventura de conocimientos que son necesarios incorporar, asimilar los hechos en experiencias de aprendizaje a través de un método que las analice y un amplio deseo de proyectar una organización integral.

#### 4.4.6. LA ORGANIZACIÓN Y LA TEORÍA DE SISTEMAS

La definición que brindan las Normas ISO 9000:2005 sobre el concepto de qué es una organización es la siguiente:

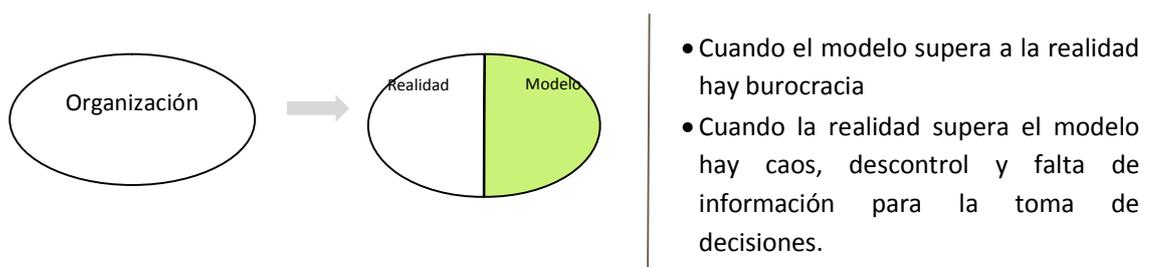
Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (ISO International Standard Organization, 2005)

Los autores Kastika y Serra en el libro Re-estructurando empresas explican que se puede dividir a la organización en dos subsistemas, llamados subsistema realidad y subsistema modelo.

El subsistema realidad representa los elementos reales de la organización: la gente, las maquinarias, los equipos, las instalaciones físicas, los productos, etc.

El subsistema modelo está formado por todas las herramientas y técnicas que crea la administración como modelo para manejar la realidad: los procedimientos, los métodos, la comunicación, los sistemas de información, de control, de influencia, etc.

El subsistema realidad intentará “copiar” al modelo e intentará ser lo más parecido posible.



#### 4.4.7. PILARES DE LA ORGANIZACIÓN: ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA

Para pensar un modelo interpretando la realidad se necesita conocer cómo interactúan los pilares de la organización: Estrategia, Estructura y Cultura.

**Gráfico Estrategia-Estructura-Cultura** (Fuente: Administración y estrategia. Kastika, Hermida y Serra)



#### 4.4.8. ESTRATEGIA

Los autores Kastika, Hermida y Serra en el libro Administración y Estrategia la definen a partir de cuatro elementos:

1. La estrategia es una **Percepción**. Una **visión**. La visión que el número uno tiene del futuro de su empresa.
2. La estrategia también es un **Posicionamiento**. Una posición. Un lugar a ser ocupado en la mente del consumidor.
3. La estrategia también es un **Plan**. Cuál es el plan a seguir para cumplir los objetivos. Cuáles son los pasos. Cuáles son las etapas.
4. Y la estrategia también es un **Patrón integrado de comportamiento**. Es la idea de no sólo de cuál es la dirección a seguir sino de cuál es el enfoque elegido para seguir en esta dirección.

En el libro Reestructurando empresas de Kastika y Serra menciona que el tema de Estrategia ya no es un tema nuevo, ya que en el mundo se han realizado considerables desarrollos, aun así en la “vida real” de las empresas, la estrategia sigue siendo “un elemento más”. Un ejercicio teórico que con suerte les atrae a algunos directivos y por lo tanto solo a veces se la tiene en cuenta. Todavía sigue siendo más creíble un sistema para controlar cobranzas que un sistema para monitorear variables contextuales en tiempo real. Todavía cuesta convencer que una reunión de dos días con el equipo directivo no es un “gasto innecesario” sino una “inversión imprescindible”.

Quizá la empresa logra incorporar embrionariamente el tema de estrategia. Y durante algunos meses se hacen algunos verdaderos avances. Pero llegan los momentos de alta recesión y como arte de magia, la estrategia ya no existe. Solo existe “reducir personal”, “bajar costos”, “bajar calidad”, “especular al máximo financieramente”, “esperar y no emprender”, “desabastecer”, etc.

Y desde cierto punto de vista esto es lógico, no se puede pensar estratégicamente si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización.

Luego de años de definiciones y de corrientes que priorizaban la formulación de la estrategia a través de un planeamiento estratégico surge la problemática “formulación-implementación”, donde la clave es la cultura de la empresa.

Por ejemplo una pyme metalúrgica de años fabricando productos útiles para otras empresas, luego el nro. uno decide comenzar con la producción de bienes alternativos para el consumidor directamente de manera de “amortizar” la capacidad ociosa y los costos. ¿Cómo respondería la cultura frente a esta nueva estrategia?

En síntesis, la estrategia se forma en la mente del número uno de la empresa y éste, una vez “consensuada”, la comunica al resto de la organización y las estructuras de las empresas deben estar preparadas para ser parte del proceso dinámico y no lineal de formación de estrategia.

#### **4.4.9. CULTURA**

Los autores Kastika y Serra en su libro Re-estructurando empresas mencionan que la cultura se encuentra en las raíces de toda la organización, es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias y las estructuras de la empresa.

Puede ser pensada como un grupo complejo de valores y de creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la organización.

El concepto de cultura también puede definirse como un “archivo” de tradiciones, creencias, supuestos y valores que han sido acumulados y asimilados, y que se convierten en “el estado de ánimo” de cada uno de los individuos de la organización, a través de la cual sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente.

Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes asumen “como se hacen las cosas aquí”, no se maneja solo con realidades objetivas, también se maneja con percepciones subjetivas. No hay dos culturas iguales, no hay dos empresas iguales.

Las características de cada cultura pueden estar dadas por:

- Producto que elaboran
- Mercado en el que operan
- Tecnología utilizada
- Nivel de riesgo que asume
- Rapidez de respuesta
- Edad de la empresa
- Edad de los integrantes
- Cantidad de integrantes
- Educación de los integrantes
- Tipo de comunicación existente
- Hechos históricos
- Sistemas y métodos formales o informales
- Estrategia conocida o desconocida
- Lo que los dueños hacen y no solo dicen
- Entre otras

#### 4.4.10. ESTRUCTURA

Según las Normas ISO 900:2005, definen al término Estructura de la organización como la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. (ISO International Standard Organization, 2005)

Como manifiestan los autores Kastika y Serra en su libro Re-estructurando empresas, mucho se asocia la palabra estructura con organigrama, con el manual de funciones y responsabilidades esto se debe a los comienzos de la administración, pero la estructura no es el organigrama.

En la estructura se ve la comunicación, los canales y las formas en que se comunican sus integrantes, esto no se refleja en el clásico organigrama.

El organigrama solo nos muestra la departamentalización de una organización, agrupando tareas homogéneas.

A medida que una organización crece, crece también su organigrama, pero su rueda operativa sigue siendo la misma. De nada sirve crecer en “cuadrados” si no se vende, produce o cobra eficientemente, la rueda se enlentece y exige que el empresario no pierda de vista la esencia de su negocio por tener más “chimeneas” o más “escritorios”. Y, de pronto, pueden no darse cuenta qué

solo están alimentando al “elefante”. Un “elefante” cada vez más lento para reaccionar. Un estómago cada vez más difícil de llenar. Más huesos que enterrar.

La palabra “estructura” deriva del latín *structura* que quiere decir “construcción, fábrica, disposición” y que a su vez deriva de *struere* que, entre otras cosas, significa “amontonar”.

La estructura necesita ser flexible, es más maleable que la cultura pero necesita una configuración que permita las interacciones lineales, no lineales, matriciales, la creación de grupos por proyectos, la colaboración constante con las áreas, el liderazgo sobre un grupo voluntario de personas.

#### 4.4.11. ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS DEL CAMBIO Y SUS RELACIONES CON LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Si entendemos que **las organizaciones son redes de conversaciones**, y que los resultados de las mismas están directamente relacionados a las interpretaciones de las amenazas y oportunidades del entorno y así mismo de cómo éstas se internalizan en planes, podemos adecuar la realidad y modelo más apropiada para cada organización.

**Gráfico Interpretación de los impactos** (Fuente: Administración y estrategia. Kastika, Hermida y Serra)



Imponer el cambio que la competitividad exige es comprender la relación conceptual entre la estrategia, la estructura y la cultura. Paso siguiente implementar los instrumentos que trasciendan, superen, eviten, negocien o diluyan la relación de resistencias de los obstáculos que están presentes en los procesos, los sistemas, las normas, los procedimientos operativos, soportados realmente por los valores, ritos, tabúes, símbolos de poder, centros de poder, coaliciones, trenzas y demás intereses que están más cómodos confortables con lo que se hacía y que no quieren arriesgarse al desafío de lo nuevo que impone el cambio.

**Gráfico Relación instrumental y relación operacional de Estrategia-Estructura-Cultura**(Fuente: Administración y estrategia.Kastika, Hermida y Serra)

**RELACIÓN INSTRUMENTAL**



**RELACIÓN OPERACIONAL**



Los tres obstáculos exponen razones del porqué y a partir de las mismas se aprecia que es absolutamente normal y lógico que todo lo que venía funcionando legitime la posibilidad de continuarlo y vive como transgresor, nocivo y revolucionario, a todo proceso de cambio, o ajuste que inevitablemente trae ansiedad, angustia e inestabilidad.

**Gráfico Obstáculos para el éxito en el desempeño**(Fuente: Administración y estrategia.Kastika, Hermida y Serra)



#### 4.4.12. LA INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN EL EMPRENDIMIENTO Y EN LA EMPRESA

**Emprendimiento /empresa familiar:** El autor Santiago Doderó en su libro El secreto de las empresas familiares exitosas explica que en general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en

manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

El éxito de los emprendimientos y empresas familiares se mide por las habilidades que tengan los directivos para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, reinventando constantemente los negocios. Y como en la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, los valores y las metas de la familia propietaria deberemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor del 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización.<sup>10</sup> Según las estadísticas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de empresas, pero del total de esas empresas sólo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación.<sup>11</sup>

Hay muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en los emprendimientos o empresas familiares:

- El tamaño y la estructura de la familia
- Los valores familiares
- La filosofía de la familia sobre sus empresas
- Los objetivos e interés profesionales de los familiares
- La forma de tomar decisiones
- La dinámica familiar y sus impacto sobre la empresa
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo

La estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos, inclusive la de sus directivos.

Pero en los emprendimientos y empresas familiares el proceso parecería ser distinto, ya que los valores que explican la cultura de la organización son los que influyen sobre la estrategia.

### **Gráfico Influencia de la familia en el emprendimiento/empresa (Fuente: propia)**

<sup>10</sup> Revista Mercado, Carlos Kaplún, Julio de 2008

<sup>11</sup> Infobae profesional, Marzo de 2008



Una de las trampas en las que suelen caer las organizaciones familiares es confundir el hecho de ser propietarios con las competencias para dirigir su organización, otra es el solapamiento de los ámbitos propios de la familia con las de la empresa, cuando los sistemas sociales, culturales y de personalidad se confunden al coincidir las mismas personas en ambas instituciones.

Es difícil encontrar fundadores de empresas que tengan pasión por las tareas administrativas, y esto hace que, cuando el negocio prospera, sea el área que menos atención reciba. Compensan esa falta de interés incorporando personas de su confianza para evitar el riesgo de que les perjudiquen a la empresa de algún otro modo. La confianza, la honestidad y lealtad son valores que suelen prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales.

*La importancia de los órganos de gobierno en las empresas familiares:*

El buen funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas familiares se ha constituido en un factor clave del éxito, solo compensado por la genialidad de algún fundador, que puede ser útil mientras la empresa no crezca demasiado y se encuentre un sucesor de características similares.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente.

Los dueños y sus familiares deben comprender bien los límites de incumbencia de cada órgano: asamblea de accionistas, directorio, comité ejecutivo y consejo familiar, para ello es necesario aclarar sobre:

- ¿Qué se espera de cada estructura?
- ¿Qué se espera de los miembros que participan en tales estructuras?
- ¿Cómo funcionan esas estructuras y cuáles son los procesos de gobierno de la familia y la empresa implicados en cada ámbito?

El hecho de que entre estos ámbitos exista una comunicación fluida no debe confundirse con una adecuada delimitación de tareas:

- El consejo de familia es el órgano que fija la dirección y las políticas para la familia.
- El directorio, establece las estrategias y las políticas para la empresa.
- Los dos órganos de gobierno, el consejo de familia y el directorio, en conjunción con la gerencia de la empresa, coordinan sus actividades y establecen canales adecuados de comunicación entre sí con objeto de definir objetivos, políticas y planes consistentes y consensuados.

Los familiares que trabajan en la empresa son una fuente de ventajas y desventajas a la vez. Las ventajas, están principalmente en el compromiso y pasión que suelen poner para sacar el negocio familiar adelante. Las desventajas suelen aparecer cuando todos, o muchos de ellos, al tener iguales posibilidades de trabajar en la empresa familiar, se incorporan a la empresa: se corre el riesgo de fomentar el “familismo” en detrimento de la profesionalidad.

Para minimizar los riesgos de conflicto, además, es necesario que se aclaren e incorporen dentro del ámbito del consejo familiar los siguientes aspectos:

- La visión de cada uno sobre la empresa familiar y su compatibilidad para formar una visión compartida con los demás familiares.
- La compatibilidad entre los objetivos personales y las posibilidades profesionales que le presenta la organización.
- Las competencias profesionales de los familiares deben ser las adecuadas a los roles que vayan a desempeñar.
- La personalidad debe ser compatible con el rol que vaya a desempeñar el individuo.
- Los intereses en juego de cada uno deben estar claramente expuestos frente a los intereses de los demás, para evitar que entren en conflicto.

---

#### **4.5. CAMBIO ORGANIZACIONAL:**

##### **4.5.1. CAMBIO Y RESISTENCIA AL CAMBIO**

La introducción de cambios, y aun de simples proyectos de innovación, provoca al comienzo resistencia, ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos o de promover nuevos métodos de trabajos o de organización. La transición resulta siempre difícil.

Todo el sistema social de una organización tiende a mantenerse en estado de equilibrio hasta que la presión de cambios inevitables obligan a una readaptación. Es decir, en cuanto un grupo de trabajadores de una empresa ha conseguido adoptar un patrón de comportamiento más o menos afortunado respecto a las relaciones mutuas y el ajuste al trabajo, tiende a resistirse a cualquier cambio que pueda modificarlo.

Esto tiene su contrapartida en la personalidad individual. Cada individuo tiende a manifestar un tipo de conducta constante, que constituye lo que llamamos su personalidad, y perdura más o menos invariable a lo largo de toda su vida, puede sufrir influencias, si se ve obligado a ello, pero siempre adaptándolas previamente al esquema establecido. También los sistemas sociales aceptan con dificultad los cambios, si son demasiado radicales, el grupo social no puede asimilarlos a su patrón de conducta y actitudes y experimenta una profunda sensación de inseguridad, ansiedad e incluso hostilidad, que se traduce en sentimientos de frustración y desmoralización.

Nuestra vida cotidiana está regida por un conjunto de costumbres, hábitos, modelos, así la resistencia al cambio puede provenir:

- Del carácter coercitivo que con frecuencia este tiene.
- Uno no ha sido consultado o informado al respecto.
- Estados de fatiga y la edad influyen en la respuesta al cambio.
- El temor al fracaso o al bajo rendimiento o la pérdida de prestigio.

La resistencia al cambio se debe también a un fenómeno de solidaridad y de presión colectiva. Mientras nos adaptamos a sus modelos el grupo nos aprueba y protege.

*¿Por qué el cambio es, con frecuencia tan difícil de hacer en la empresa?*

Cuando la empresa se inicia, y mientras es pequeña, el fundador es quien decide, tanto en los temas estratégicos como en los operativos, de modo que los empleados no ganan experiencia en tomar decisiones por ellos mismos ni se sienten responsables por llevarlas a cabo. Cuando la empresa transita con éxito hacia un nuevo volumen de negocio más importante se encuentra con la necesidad de delegar decisiones operativas. Estos desarrollos de procesos de delegación fracasan, con frecuencia, porque se ha descuidado la formación de los colaboradores para que sean capaces de tomar decisiones por sí mismos.

Se promueve a tareas de mayor responsabilidad a sus más antiguos colaboradores, fundada esta decisión en base a la lealtad que han tenido con el fundador que por las nuevas competencias requeridas. De este modo la organización ingresa en una nueva etapa de su vida sin estar preparada para enfrentar los cambios que los negocios y la organización exigen. Si el fundador se decidiera por incorporar personas competentes para esta nueva etapa, difícilmente lo haría relegando a sus fieles y antiguos colaboradores. Y es entonces cuando entran en conflicto las culturas y los estilos incompatibles: la organización pierde unidad y la empresa, valor económico.

Toda organización sea un banco, una panadería, una metalúrgica tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural, ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos y no

sólo hacia los objetivos declarados. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida en que crece y enfrenta situaciones que no son previstas.

Bajo la metáfora de los sistemas vivientes, las tensiones y las crisis son parte del ciclo de vida de la organización, no son situaciones fuera de control, ni disfuncionales; al contrario, movilizan y llevan a la renovación de la organización. Las soluciones no son mágicas, ya que la organización viable también debe disponer de adecuadas capacidades de reflexión y aprendizaje.

La reflexión también permite a la organización evaluar cómo las demandas o exigencias ambientales están dentro o fuera de sus posibilidades.

La brecha entre lo deseado o necesario y la realidad vigente se cubren con los procesos de innovación y de cambio planeado. Puede resolverse mediante el reordenamiento o nuevas tecnologías, pero también mediante la toma de conciencia y el desarrollo de nuevos conocimientos.

El proceso de aprendizaje se basa en incorporar y producir nuevos saberes y conocimientos. Este aprendizaje hace viable al sistema cuando permite renovar los modos de pensar y superar los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de individuos y grupos en la organización.

#### *Momentos de aprendizaje*

- Las crisis que requieren hallar formas superadoras
- Construir el futuro deseado
- Resolver las nuevas demandas o necesidades de los actores
- La aparición de tecnologías que deben ser aplicadas
- La necesidad de comprender la realidad circundante

El capital humano se refiere a la voluntad de cambio y la búsqueda de nuevas respuestas en un contexto cambiante. Este capital no surge del mero paso del tiempo, de reunir experiencia o gente capacitada; se construye.

#### **4.5.2. PUNTO DE INFLEXIÓN ESTRATÉGICO**

*¿Cuándo un cambio es un punto de inflexión estratégico?* En los negocios se producen cambios constantemente, algunos son menores otros son importantes, algunos son transitorios, pero otros sin embargo representan el comienzo de una nueva era, es decir de una nueva etapa, este es el punto de inflexión estratégica.

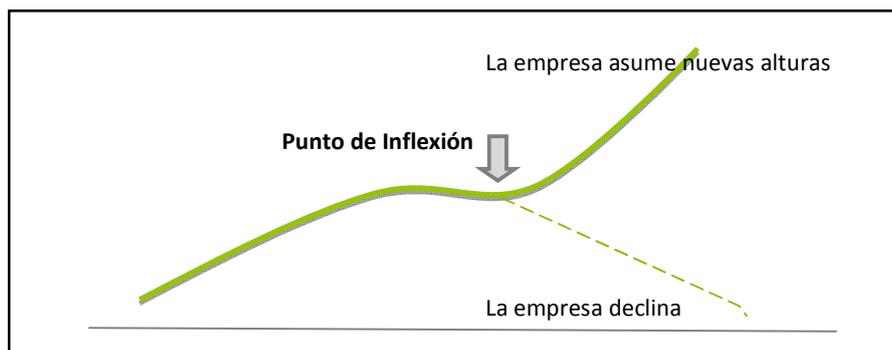
Los puntos de inflexión raramente son claros, y no son “ruidosos”, sino que muchas veces resultan como consecuencia de un proceso lento en que los fundamentos están a punto de cambiar.

Dicho de otro modo... imaginemos que estamos haciendo una caminata con un grupo de amigos y que nos perdemos. El más aprehensivo del grupo será el primero en preguntarle al líder: *¿estás seguro de que sabés adonde estamos? ¿no nos habremos perdido?* El líder desconfiará pero más adelante se empezará a sentir más inquieto por la falta de letreros indicadores u otras señales conocidas, entonces, se rascará la cabeza y dirá: *“sí, estamos perdidos”*.

En la empresa resulta cuando el empresario asume la posición del “darse cuenta”, que las cosas son diferentes...y algo ha cambiado, y que implica que si no cambia, las consecuencias pueden ser perjudiciales competitivamente a nivel económico, técnico, comercial u organizativo.

Andrew S. Grove<sup>12</sup> analiza qué es un punto de inflexión estratégico definiéndolo matemáticamente cuando el índice de cambio de la pendiente de la curva (llamada “segunda derivada”) cambia de signo, pasando por ejemplo de negativo a positivo. En términos físicos esto se produce cuando una curva cambia de convexa a cóncava o viceversa.

#### Grafico Punto de Inflexión (Fuente: propia)



#### 4.5.3. ¿SE PUEDE PLANIFICAR UN CAMBIO?

Los líderes de un cuartel de bomberos no planifican los incendios, pero sí planifican un equipo de trabajo eficiente y enérgico capaz de responder a los eventos comunes, como no previstos dentro de un incendio.

Del mismo modo la empresa necesita planificar la capacidad de respuesta. Para esto es importante el manejo de la información, es decir su captación y procesamiento para la toma de decisiones estratégicas sobre las variables controlables y sobre las no controlables para que la ecuación de cambio resulte constructiva y menos destructiva.

<sup>12</sup>(Grove Andrew S., 2006)

**Cambio:** Hacer cosas diferentes.

**Cambio planeado:** Actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas.

**Caso 1:** Un grupo de empleados que trabaja en una pequeña tienda de venta de ropa de mujeres al menudeo se enfrentó con el dueño: “Es terrible la contaminación del aire causada por el humo de los cigarrillos en esta tienda”, dijo la vocera. “No podemos continuar trabajando si usted permite que se siga fumando aquí. Queremos que coloque carteles de no fumar en las puertas de entrada y no permita que ningún empleado fume en el piso. Si la gente tiene que fumar, puede salirse al centro de ventas.” El dueño escuchó cuidadosamente el ultimátum del grupo y le concedió la petición. Al siguiente día el dueño colocó los anuncios de no fumar e informó a todos sus empleados de la nueva regla.

**Caso 2:** Un gran fabricante de automóviles gastó varios miles de millones de dólares para instalar robots que incorporaban la tecnología más actualizada. Un área que recibiría el nuevo equipo era la de control de calidad. Se instalaría un avanzado equipo controlado por computadora para mejorar considerablemente la capacidad de la empresa para encontrar y corregir defectos. Puesto que el nuevo equipo cambiaría de manera radical los puestos de la gente que trabajaba en el área de control de calidad, y toda vez que la administración había anticipado bastante resistencia entre los empleados, los ejecutivos estaban desarrollando un programa para que las personas se familiarizaran con el equipo y trataran cualquier ansiedad que pudieran sufrir.

Los dos casos anteriores son ejemplos de cambio. Es decir, en ambos casos se trataba de hacer las cosas de manera diferente. Sin embargo, sólo el segundo caso describe un cambio planeado.

Para el cambio planeado, es importante describir sus metas, contrastar los cambios de primer y segundo nivel, y considerar quién tiene la responsabilidad de llevar a cabo un cambio planeado en una organización.

Muchos cambios de las organizaciones son como el que ocurrió en la tienda de venta de ropa al menudeo —simplemente suceden—. Algunas organizaciones tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental.

Sin embargo, *¿Cuáles son las metas del cambio planeado?* Hay dos, en esencia. En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, las fuentes importantes de abastecimiento salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse, para ello serán necesarios los esfuerzos para estimular la innovación, dar a los empleados el poder de decidir y actuar, y la

introducción de equipos de trabajo como ejemplos de actividades de cambios planeados dirigidos para responder a los cambios en el ambiente.

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

También ayuda a pensar en el cambio planeado en función de la magnitud.

Un cambio de primer nivel es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento.

En contraste, un cambio de segundo nivel es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera.

**Caso 1:** Mikio Kitano, director de toda la ingeniería de producción de Toyota, está introduciendo cambios de primer nivel en su compañía. Está efectuando cambios lentos, sutiles, progresivos, en los procesos de producción para mejorar la eficacia de las plantas de Toyota.

**Caso 2:** En contraste, los ejecutivos superiores de Boeing se han comprometido recientemente a reinventar su empresa de manera radical. Al responder al desplome masivo de las líneas aéreas, la competencia agresiva de Airbus y la amenaza de competidores japoneses, este proceso de cambio de segundo nivel en Boeing incluye la reducción fulminante de los costos hasta en 30%, la disminución del tiempo que se necesita para fabricar un avión 737 de trece meses a seis, una reducción drástica de los inventarios, someter a toda la fuerza de trabajo de la compañía a un curso de cuatro días en "competitividad", e introducir a los clientes y proveedores en el proceso antes secreto del diseño de nuevos aviones. (Robbins Stephen, 1999)

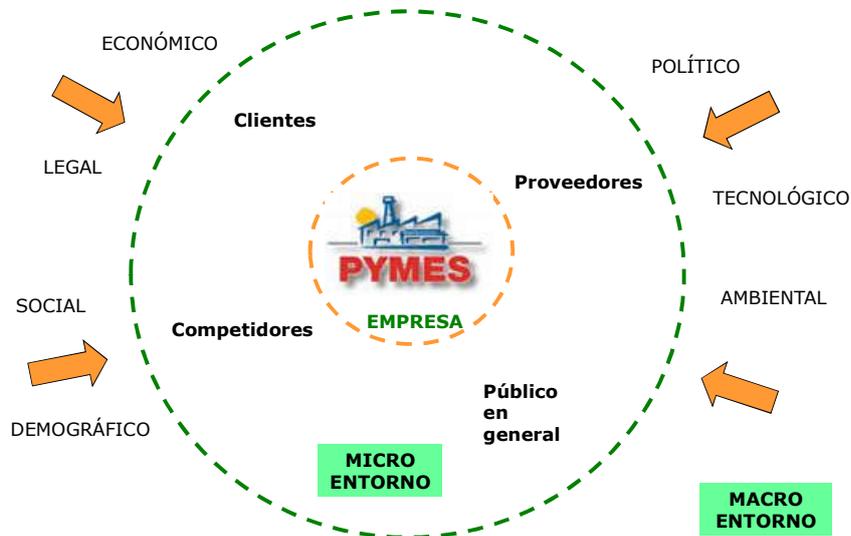
#### 4.5.4. VARIABLES DE CAMBIO

Una sola variable no es la única protagonista y gestora del cambio, sino que resulta de combinación de más de una de ellas en simultáneo.

El ambiente de la empresa está constituido por fuerzas externas que afectan la capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con los clientes.

Al realizar un análisis del mismo, se detectan OPORTUNIDADES y AMENAZAS para la empresa, provenientes del macro y micro entorno, de esta manera se pueden redefinir los objetivos e instrumentar las estrategias necesarias.

**Grafico Variables de cambio**(Fuente: propia)



- Macro entorno: está representado por fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente. Pueden ser factores demográficos, económicos, políticos, etc.
- Micro entorno: formado por los actores del ambiente inmediato de la empresa que afectan su habilidad para servir a sus mercados: la empresa, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y público.

**Grafico Análisis de las variables de cambio** (Fuente: propia)



## 4.6. TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

### 4.6.1. ANTECEDENTES DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

Desde el origen del hombre, éste ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharlos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como revolución industrial.



En 1776, Adam Smith, en el libro “La riqueza de las naciones” analiza la división del trabajo y las consecuencias de la especialización. Plantea como caso de estudio, la fabricación de alfileres. Sostiene que en una empresa donde un operario estira el alambre, otro lo corta, otro hace la punta y así 10 operarios completan las 18 operaciones que son necesarias para producir un alfiler, consiguen producir 48000 alfileres al día (unos 4800 alfileres por día por persona). En cambio, si cada uno hiciera todas y cada una de las operaciones que son necesarias para hacer un alfiler, no podría hacer más de 20 alfileres al día. La productividad con la división de las tareas es en este caso ¡240 veces mayor! Este estudio fue revolucionario en la época y dio origen a la necesidad de organizar el trabajo entre más de una persona.

La organización del artesano, la secuencia con la que él se organizaba el trabajo ahora estaba descentralizada y debía interactuar con otros. Por ello, fue necesario organizar el trabajo en equipo.

Si bien se le atribuye a Henry Ford la invención de la línea de producción, fue una consecuencia de una evolución en la división del trabajo. No fue Henry Ford sino sus ingenieros quienes se inspiraron en el modo de trabajo de los mataderos de Detroit para idear la línea de producción que conocemos hoy. Esta línea de producción funciona como un “cerebro” (un tanto rígido) que ordena los procesos y es hoy en día uno de los más simples y eficientes modos de ordenar las actividades de diferentes puestos de trabajo.

La principal causa de por qué la línea de producción aumentó tanto la eficiencia está en que minimiza el movimiento de los operarios dentro de la fábrica.<sup>13</sup>

Durante los principios del desarrollo industrial el hombre comienza a modificar el medio dominando la naturaleza, aparecen los primeros inventos aplicados a la industria, máquina de vapor que amplifica el trabajo del hombre, máquina de coser, telégrafo morse, el cálculo infinitesimal que permitirá a las matemáticas servir de soporte a las ciencias físicas, aun la mano de obra era barata, ya no había esclavos, pero los salarios eran bajos, también la materia prima.

Estos hechos dieron origen a una nueva institución contemporánea, una de las más importantes formas organizativas: la empresa.

<sup>13</sup> INTI-Introducción a las tecnologías de gestión, 2010

El concepto de “empresa” evolucionó a lo largo del tiempo de mecanicista a orgánico, y luego de la concepción biológica u orgánica a un enfoque organizacional.

Cuando la empresa era considerada como una máquina no se le atribuía propósito propio y sólo se consideraba como instrumento de sus propietarios para que éstos persiguieran sus objetivos propios: las utilidades.

Al ser considerada como un organismo, se entiende que la empresa tiene como uno de sus principales propósitos el sobrevivir y crecer. Pero como en la concepción anterior, la empresa no tiene responsabilidades para con los propósitos de sus partes (particularmente de los empleados). Con posterioridad surge la idea de la Administración de la Calidad Total, la cual se desarrolló en diversas firmas japonesas en las décadas 1950 y 1960, basada en gran parte en las enseñanzas de los estadounidenses W. Edwards Deming y J.J. Juran. Estos principios habían sido desarrollados inmediatamente después de la Segunda Guerra. La Administración de la Calidad Total entiende a la empresa como una organización compleja, con diferentes intereses que deben ser armonizados.

En la época actual, con el aporte de la electrónica y los avances de las comunicaciones, le dan al hombre su independencia de la naturaleza y a las empresas un acceso fácil a la información y una adquisición de conocimientos menos costosa.

En una época en que las innovaciones tecnológicas se suceden a ritmo vertiginoso, la manera de operar en las organizaciones debe ser adaptándose constantemente al medio. En la empresa esta es una nueva condición indispensable para no perder el ritmo de crecimiento.

Finalmente, si se ve a la empresa como una organización entonces se puede pensar en una mayor responsabilidad para con todos sus participantes y para con la sociedad y su entorno, el sistema mayor del que es parte.

Si bien el papel económico de la empresa está siendo discutido, es claro que su responsabilidad es cada vez mayor para no degradar la calidad de vida ni el medio ambiente que la rodea. Su propósito debe ser alentar y facilitar un desarrollo sostenible y sustentable de todos sus participantes.

Es en este contexto en el que debe pensarse la incorporación de tecnologías de gestión.

#### 4.6.2. ÁRBOL GENEALÓGICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fuente:(Revista Executive Digest, 2001)

La gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado a las organizaciones e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones.

La gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas.

Algunos nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés **Henry Fayol**, el alemán **Walther Rathenau**, el japonés **Shibusawa**, o los americanos **Mary Parker Follet** y **H.L.Gantt**. De otros, probablemente, oírían hablar mal- como

**Frederic Winslow Taylor** (transformado en "demonio" con el epíteto de "taylorismo") o **Alfred Sloan**, la fuerza de la naturaleza que moldeó el grupo empresarial capitalista moderno.

Pero, sólo en la segunda mitad del siglo XX, el management se convirtió en una doctrina asimilable, algo que podía aprender y enseñar. Son muchos los académicos y consultores que asocian su nombre a esta "masificación". Pero el hombre que inició esta revolución fue **Peter Drucker**. Fue bautizado como "Dr. Management", término que se reusaba a reconocer. Además, siempre advertía que no debemos encarar esas ideas como "recetas" – sino como herramientas a adecuar según el contexto.

La revolución iniciada por Drucker en los años 40 puede parecer casi accidental - él mismo es tan modesto como para rechazar el apodo de gurú de los gurús de management. Y confiesa que el éxito de *The Concept of The Corporation* – el libro que escribió en 1946 basado en el estudio de la General Motors - fue, hasta para él mismo, una sorpresa que demostró que "había un enorme interés por la gestión".

El porqué de este interés "popular" es comprensible, si retrocedemos a la época. Los prácticos del mundo empresarial - como Alfred Sloan, el hombre que cambió la cara de la administración y organización de las grandes empresas, con su experiencia en la General Motors desde 1923 - encaraban la gestión como el don de un príncipe y, naturalmente, gustaba de hacer del asunto un coto privado. Ahora bien, el flujo de gente que venía de profesiones relacionadas con la ingeniería y las instituciones financieras y que, de pronto fueron "empujadas" hacia posiciones ejecutivas, sin tener ningún bagaje en la materia, crearían ese mercado potencial.

Drucker, con la trilogía de libros que publicó en los años 40 y 50 - *The Concept of The Corporation* (1946), *The New Society* (1951) y *The Practice of Management* (1954) - mostró, de un plumazo, tres cosas: que había, en realidad, una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o el "ejecutivo" como, en 1938, lo denominara Chester Barnard), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el "knowhow" de gestión de alrededor de media docena de capitanes de la industria y profetas, a un público más amplio.

El surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social. Raramente - si es que alguna vez ocurrió algo semejante - una nueva institución básica, un grupo líder nuevo, emergió tan rápidamente como sucedió con el management desde el amanecer de este siglo (XX)", escribió Drucker en la primera página del primer capítulo de *The Practice of Management*. Drucker no "inventó" la disciplina de la gestión – él rechazó perentoriamente esa afirmación de algunos comentaristas apologeticos. Intuyó un movimiento social y se dedicó a sistematizar lo que los profetas y prácticos anteriores venían produciendo.

Después de este prólogo fundador, la película del management de la segunda mitad del siglo XX puede comenzar.

Los dos primeros grandes movimientos de gestión en la post-guerra son curiosamente protagonizados por gente que, o no era del agrado de los patrones de la época o que sólo fueran

escuchados en el "exilio", bien lejos de América y de Europa, donde el lector menos esperaría, en Japón.

El movimiento de la Calidad lanzado por las obras de **W. Edwards Deming** y **Joseph Juran** en los años 50 sólo sería "oído" entre los japoneses y completamente olvidado por los occidentales (que recién descubrirían a Deming en 1982 cuando escribió *Out of the Crisis*, ya Juran cuando publicó *Planning for Quality* en 1985).

Todo comenzó en el lejano Imperio del Sol Naciente (salido de una derrota humillante) cuando **Ichiro Ishikawa**, primer presidente de la Federación de las Organizaciones Económicas del Japón y de la Unión de los Científicos e Ingenieros Japoneses, invitó a un estadístico (que colaborara en 1947 en la organización del censo japonés de 1951), de nombre W. Edwards Deming, a dar una conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de 1950.

Deming iba más allá de la tradicional visión "ingenieril" del control de calidad - traída al Japón inmediatamente en la post-guerra por un grupo de ingenieros americanos muy influenciados por el enfoque estadístico de **Walter Shewhart**. Si la calidad es, de hecho, para que ocurra en la práctica tiene que ser, liderada por la gestión - este fue el principal mensaje de Deming a su audiencia en Tokio.

Por otro lado, aquellos años veían el surgimiento de la llamada corriente de las relaciones humanas - de la "humanización" del lugar de trabajo y de un nuevo tipo de relaciones con los trabajadores.

Actuaron muchas veces en el terreno de la casualidad, sin divulgar sus "experiencias" de creación de las "fábricas socio-técnicas" (la primera tuvo lugar en Procter & Gamble).

El movimiento comenzó a llamar la atención del exterior cuando *The Human Side of Enterprise*, escrito por **Douglas McGregor** en 1960, despertó una ola de lectores y cuando el artículo escrito en 1968 por **Fredrick Herzberg** en la *Harvard Business Review* - "Como se motiva a los empleados" - se convirtió en el más solicitado hasta hoy.

McGregor inventó una alegoría en torno de la oposición entre lo que designó como la "teoría X" y la "teoría Y" - o sea, en el primer caso ("X") tendríamos el reino de la autoridad y del comando y control frente a la mediocridad innata de los "ejecutantes"; en el otro extremo ("Y"), había que liberar el empeño y la competencia de todos, porque "el humano típico no es un haragán innato" y no es cierto que con el garrote y la zanahoria las personas trabajen con eficacia - esta viene de la motivación, del compromiso.

Surge el Marketing definiendo que no es un asunto de cosmética. Las ventas eran tradicionalmente maquilladas con los típicos trucos que transformaban el arte de vender en casi charlatanería. Hasta que un profesor de la Harvard Business School y consultor dió un aire de seriedad alternativa. Un célebre artículo en la revista *Harvard Business Review* de Julio-Agosto de 1960 ostentaba el polémico título de "Miopía en el Marketing". El artículo estaba firmado por **Theodore Levitt**, a quien bautizaron como el "padre" del Marketing, cuando éste pasó a ser una disciplina respetada. En ese artículo, Levitt hace una distinción entre las tareas de ventas y el marketing. Argumentaba que la preocupación central de las empresas debería ser satisfacer a los clientes y no producir bienes y "encajárselos" con trucos.

El otro pilar humano de esta disciplina fue **Philip Kotler**. A él le debemos expresiones como "segmentación", "posicionamiento" y "definición de target". Reforzó las convicciones de Levitt y nos dio esta perla de definición: El marketing no es cosmética para vender lo que se tiene, sino el arte de crear valor para el cliente. Con *Marketing Management*, de 1967, el autor dio el puntapié inicial para más de 25 libros suyos hasta el día de hoy.

Los años 60 asistieron, también, al triunfo de la estrategia - como disciplina "reina" del management. Un historiador económico, **Alfred Chandler**, en 1962, escribió *Strategy and Structure* colocando a la estrategia en la cima de la agenda y diciendo claramente que debería "liderar". Las decisiones sobre la estructura de las organizaciones se inferirían después en conformidad con la estrategia.

**Igor Ansoff** publicó, cinco años después, *Corporate Strategy*, y lanzó la moda del planeamiento estratégico. Ansoff fue vice-presidente de la Lockheed y creía que había descubierto un "modelo práctico para la toma de decisiones estratégicas en una empresa". Él separó, definitivamente, la gestión operacional de la gestión estratégica.

**Kenichi Ohmae**, un japonés desconocido, que se doctorara en energía nuclear en el MIT, escribiría en Tokio *La mente del estratega* en 1975 (los occidentales sólo lo descubrirían en 1982, con la traducción del libro).

La tesis del consultor de **McKinsey** en Tokio era que el secreto de los japoneses no residía en grandes staffs de planeamiento estratégico en las empresas - la clave era un estratega talentoso que se guiaba por un triángulo estratégico: la empresa, los clientes y la competencia.

Peter Drucker, por su lado, fue de los primeros en anticipar la "gran factura histórica" de los años 70. En *The Age of Discontinuity* (1969) habló del surgimiento del "trabajador del conocimiento" y de su impacto en la economía y la sociedad.

Fue precisamente en estos años que se difundió la idea de "cambio de paradigma" y de comenzar a "pensar lo impensable" con los futuristas como **Herman Kahn**, la pareja **Toffler** (con el primer libro, *El choque del Futuro*), **Willis Harman** y **Oliver Markley** (*Changing Images of Man*), **Jay Forrester** y la pareja **Meadows** (que escribió el célebre relato *Limites al Crecimiento*), y con los sociólogos heraldos de la "sociedad pos-industrial", como **Daniel Bell** y **Alain Touraine**.

El auge de la competitividad, al comenzar la década de los 80, la estrategia vuelve a estar en la cima con el trabajo de un académico de la Harvard Business School, **Michael Porter**, que creó el concepto de "ventaja competitiva", que ganaría el discurso empresarial y, más tarde, el político. Su libro *Competitive Strategy*, de 1980, se convirtió en una "biblia". Su trabajo se considera como un ejemplo de solidez en la investigación académica de gestión. A Porter le debemos el modelo de las cinco fuerzas competitivas - la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores - y el concepto de estrategias genéricas. Con este último, Porter abrió tres puertas para la orientación de una empresa: competir por la diferenciación, liderar por el costo, o focalizar.

De pronto, al iniciarse los años 80, Occidente descubriría sorprendido lo que bautizarían como "gestión a la japonesa". Los libros sobre este "modelo" de paulatina innovación "incremental" ocurrieron en 1981 - por la pluma de **William Ouchi** (que acuñó el célebre título Teoría Z, una noción inspirada en los trabajos finales de McGregor, y que subtítulo 'El desafío japonés') y con *The Art of Japanese Management*, de **Richard Pascale y Anthony Athos**.

El contra-ataque americano a este deslumbramiento por el Japón no se hizo esperar. Con alguna ingenuidad y ausencia de rigor en la investigación científica, **Tom Peters y Robert Waterman**, consultores de McKinsey, produjeron un informe tipo reportaje donde mostraban que había empresas exitosas en América. En un golpe literario, por pura casualidad, produjeron el libro de gerencia más vendido - *En busca de la Excelencia*, publicado en 1982. El management llegaba finalmente a las masas. Iniciándose el "boom" de la literatura de gestión. Tom Peters, recuerda ese momento: "El libro fue un punto de inflexión que marcó el fin de una era y el comienzo de otra, fue en su época un mensaje revolucionario".

También, en este período, nace la idea de "cultura de empresa" con el libro de un psicólogo social, **Edgar H. Schein**, *Organizational Culture and Leadership*, en 1985. Fue el quien escribió: "La empresa es un vehículo económico inventado por la sociedad. Las empresas no tienen derecho divino para sobrevivir. Pero los sistemas de valores y las filosofías sobreviven. Las personas las llevan con ellas".

Aparece también la reingeniería inventada por **Michael Hammer**, un profesor de ciencias de computación del MIT, en 1990. El artículo original en la *Harvard Business Review* llevó el título de "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", un grito radical contra la herencia de la Revolución Industrial. "Mientras que la Revolución Industrial se focalizó en las tareas individuales, la revolución de la reingeniería se concentró en todo el proceso, centrándose en el trabajo de cada persona", explicaba Hammer.

La década de los 90 asistió, de hecho, a la multiplicación de las herramientas de gestión - concretamente las competencias nucleares distintivas de una empresa, teorizadas por **Gary Hamel y C.K. Prahalad** en un artículo inicial en 1990 en la *Harvard Business Review* ("The Core Competence of the Corporation"), el renacimiento del "aprendizaje organizacional" con la obra de **Peter Senge** (*La Quinta Disciplina: Arte y Práctica de la Organización que Aprende*).

El término pasó a ser obligatorio y llevó a un cambio de óptica - del tradicional enfoque de los negocios en los que la empresa históricamente se involucró a la identificación de las competencias distintivas y diferenciadoras que adquirió. Este cambio de análisis fundamentó el movimiento de alienación y "outsourcing" de todo aquello que no cuadrara con las competencias centrales y motivó la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en función del portafolio de competencias identificadas.

La primera mitad de la década asistió a una revolución silenciosa, con un esfuerzo claro para romper una tradición arraigada: la gestión tiene que dejar los moldes tradicionales heredados de Taylor (la tarea, 1911), de Fayol (los silos funcionales, 1916), de Max Weber (la burocracia, años 10-20 del siglo XX) y Alfred Sloan (la organización multidivisional, 1923-25).

1990 traería de nuevo al escenario a Michael Porter con la publicación de una obra de investigación académica muy ambiciosa - *The Competitive Advantage of Nations*. La visión macro-económica y geo-

económica que presenta hizo que muchos gobiernos contrataran los servicios de consultoría del profesor de Harvard y desarrollara un negocio de creación de indicadores de competitividad" de los países.

Para el gerente, emprendedor y responsable de políticas públicas, Porter masificó un concepto operativo muy útil con soporte empírico - el de "cluster" industrial identificable geográficamente y territorialmente. Luego, Porter "extendió" la noción al campo de la innovación en "Innovation: Location Matters", publicado en la revista Sloan Management Review (2001), adonde reafirma: "Nuestra investigación revela el elevado grado de influencia del ambiente local en el éxito de una actividad de innovación".

El anuncio de la sociedad del conocimiento por Drucker, una vez más, marcaría el tono de la época - en La Sociedad Post-Capitalista, publicada en 1993, explicaría con amplitud la economía emergente, la economía del conocimiento, su protagonista (el trabajador del conocimiento) y las implicancias para las organizaciones. La idea del "trabajador del conocimiento" es vieja en Drucker - si por "vieja" aceptamos que descubrió ese personaje en los años 50 del siglo XX. Ese grupo social es hoy el 30% de la población activa y será 40% en 2020, según un estudio hecho por Drucker y divulgado por The Economist (2001).

El concepto mismo de sociedad del conocimiento ha echado raíces en la última década. Interrogado sobre el concepto Drucker respondió sin grandes vueltas: **"Es un concepto simple. En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico, y está totalmente separado, y aún en oposición, con el trabajo. En la sociedad hacia la cual nos estamos encaminando rápidamente, el recurso clave es el saber. No puede ser comprado con dinero ni creado con capital de inversión. El saber reside en la persona, en el trabajador del conocimiento".** Y, todavía más polémico, diría: **"El capital se volverá redundante, o sea, está por dejar de ser un 'recurso'. El capital es importante en tanto factor de producción, pero no es más un factor de control".**

**Charles Handy**, un irlandés radicado en Inglaterra, a quien llaman "el Drucker europeo", publica una serie de obras de reflexión, entre ellas La Era de la Paradoja. Los ejecutivos comienzan a ser confrontados con la necesidad de tener una concepción del mundo diferente - no basta con saber "hechar mano" a "herramientas" de gestión.

El período de la nueva economía, la economía digital. Con el disparar de la masificación de Internet y con la transformación de la World Wide Web en una herramienta de fácil acceso y en una plataforma de negocios, la doctrina del management fue progresivamente "cercada" por las nuevas realidades. Los nuevos términos popularizados por esta literatura de la "Nueva Economía" comenzaron a invadir el discurso empresarial y a influenciar, hasta cierto punto, la práctica de gestión: intangible, red, "soft", inversión de la formación de precios, obsolescencia, etc. conceptos que habían surgido en un contexto pre-Web, como la gestión del conocimiento y el capital intelectual, ganan posiciones y permean las nuevas plataformas y herramientas.

Con el comienzo de un nuevo siglo, la gestión pura y dura quiere regresar a las candilejas. El primer académico en lanzar una pedrada al edificio teórico de la Nueva Economía fue Michael Porter. El académico de Harvard, en un artículo publicado en marzo de 2001 en la Harvard Business Review, acusa a la Nueva Economía (de los años 90 del siglo XX) de haber generado un modelo artificial de

costos y una utopía de negocio subsidiada por los accionistas e inversores y no alimentada por las ganancias obtenidas.

Aparece el fenómeno de la globalización en el escenario con un nuevo debate crucial para gerentes y emprendedores. Más importante que la frontera doméstica es la internacional - global, dirán los más osados, en un siglo en que el término "globalización" está omnipresente. Pero, ¿las empresas deberán "internacionalizarse" siguiendo un enfoque paso a paso, forzosamente lento (que implica décadas de aprendizaje y experimentación) y tendiente a "clonar" en otros lugares su cultura, o deberán pensar en forma "global" desde el comienzo y acelerar ese posicionamiento?

En los albores del siglo XXI el compromiso dinámico y los nuevos paradigmas, se inicia la etapa de la sabiduría y de la conciencia **Daniel Goleman y Stephen Covey**, en convivencia con la ética bajo el concepto de la responsabilidad social empresarial de **John Elkington** el desarrollo de competencias para conducir las organizaciones de manera sustentables económica, social y medioambientalmente responsables.

#### 4.6.3. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (ISO International Standard Organization, 2005)

La gestión es el hacer, es la acción principal de la administración, es el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

En general la gestión abarca las siguientes acciones: administrativas, gerenciales, de política de personal, marketing, relaciones humanas, jurídicas, económicas, de planificación, programación, orientación, evaluación, etc.

La gestión tiende a promover el mejoramiento de la organización, lo que implica una acción interdisciplinaria (varias ciencias aportan) que abarca aspectos económicos, políticos, sociales.

#### 4.6.4. DEFINICIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN (TG)

*¿Qué son las tecnologías de gestión?*

Si vamos a la definición del diccionario de la palabra tecnología, es un "Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico". (Real Academia Española, 2011)

Las también llamadas "tecnologías blandas" apuntan a mejorar los procesos y las habilidades de las personas que trabajan en las organizaciones; y a diferencia de las tecnologías duras no se centran en la compra de tecnología o bienes de capital, sino en nuevas ideas que ayudan a dar mejor respuesta a requerimientos y contextos cambiantes, aprovechando mejor los recursos y capacidades existentes.

La Tecnología es el conocimiento aplicado y la Gestión el Hacer (éstas son definiciones pragmáticas); entonces podría decirse que las TG son el conjunto de conocimientos aplicados para hacer un trabajo dentro de una organización, por ejemplo cuando se utiliza el ciclo PDCA (plan, do, check, act) o círculo de Deming, se está aplicando una TG para llevar a cabo las operaciones o proyectos en la organización; esta tecnología se basa en realizar metodológica y secuencialmente acciones de planeación, ejecución, evaluación y mejoramiento.

Las TG se convierten en herramientas, basadas en el conocimiento teórico-práctico, desarrolladas a través de propuestas probadas (método científico; muchas veces ensayo y error), generando modelos para ejecutar los trabajos en las organizaciones, buscando ser más productivos en el día a día de sus operaciones.

En definitiva, las Tecnologías de Gestión no son más que el conocimiento aplicado a la organización; es pensar los procesos, las acciones, la planificación y la búsqueda permanente de cambiar para mejorar.

#### **4.6.5. OBJETIVOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN**

- Profesionalizar la gestión de las empresas
- Dar mayor transparencia a las informaciones que genera la organización
- Optimizar los recursos disponibles para una gestión más eficiente
- Mejorar las oportunidades de éxito en los negocios
- Implementar prácticas gerenciales modernas y eficientes

#### **4.6.6. ¿QUÉ PUNTOS PUEDEN MEJORARSE CON LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN?**

Cualquier sector de la organización que necesite ser mejorado puede apoyarse en las Tecnologías de Gestión para lograrlo. Existen una infinidad de herramientas que han desarrollado muchas empresas y pueden, por analogía o por generalidad, aplicarse a muchas otras.

Sin embargo hay que hacer siempre un proceso de adaptación, no hay recetas mágicas que se puedan aplicar indistintamente, es fundamental dedicar tiempo a analizar y estudiar cada proceso y ver cómo mejorarlo. Así nacieron las "5 S", los "5 ¿por qué?" o las "7 herramientas de la calidad" y "otras 7" que se sumaron en la década del 70. Como herramientas que ayudan a organizar el trabajo y profesionalizar la gestión en las empresas.

#### 4.6.7. LAS 50 TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN MÁS APLICABLES PARA LAS PYMES

En base a la experiencia en la implementación de tecnologías de gestión se pueden destacar las siguientes:

1. Planeación estratégica	26.FODA
2. Planeación estructural	27.Plan de trabajo
3. Planeación operativa	28.Benchmarking
4. Tablero de comando	29. Segmentación de mercado
5. Ciclo Deming: planificar / Hacer / Controlar y Actuar	30.Marketing mix 4P: Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución
6. Reingeniería de procesos	31.Comunicación comercial
7. Estudio de métodos y tiempos	32.Definición de competencias
8. Balanceo de producción	33.Estructura organizativa
9. Layout ó Distribución física	34.Descripción de puestos
10.5S: Orden y limpieza	35.Matriz de polivalencia
11.Kaizen: mejoramiento continuo	36.Dinámicas de grupos
12.7 Desperdicios o 7 mudas	37.Mapeo mental
13. 6 Sigma: reducción de defectos	38.Tormenta de ideas
14.TPM: Mantenimiento Productivo Total	39.Metaplan
15.5 por qué	40.Técnica Scamper
16.Hoja de recogida de datos	41.Técnica por analogía
17.Diagramas de flujo	42.Matriz de insumo-producto
18.Diagrama de Ishikawa o de causa-efecto	43.Cálculo de costos
19.Diagrama de árbol	44.Punto de equilibrio
20.Diagrama de Gantt	45.Técnicas de fijación de precios
21.Histogramas	46.Flujo de fondos
22.Gráfico de Pareto ABC	47.TercerizaciónóOutsourcing
23.Métodos de producción	48.Análisis matricial
24.Técnica de redes:PERT /CPM	49.Enfoque por procesos: Mapa de procesos
25.Ergonomía	50.RSE: Responsabilidad social empresaria

#### Definiciones de las tecnologías de gestión mencionadas:

##### 1. Planeación estratégica:

Es un proceso de planificación en el cual se deben tomar decisiones interrelacionadas que conducen a fijar caminos para la empresa, es decir, caminos eficaces.

La planificación estratégica establece a largo plazo lo que será la empresa en el futuro, definiendo entre otros puntos: La definición del negocio, su misión en el largo plazo, los métodos y objetivos que desea alcanzar, la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno exterior, y la elección de una o varias alternativas que desee desarrollar.

En definitiva, un proceso de decisión sobre los objetivos globales de la organización, de los recursos necesarios y de las políticas que regirán el mejor empleo de los mismos. Generalmente, la alta dirección y otras personas con capacidad concreta participan en el proceso de planificación estratégica. (Definición pragmática)

## **2. Planeación estructural:**

La planificación estructural continúa a la estratégica, y se la denomina también básica. En ella se establece la organización estructural ó estructura de la empresa necesaria para lograr las mejores relaciones entre sus diferentes niveles y áreas. Establece los medios organizativos necesarios (con qué se realizará el objetivo) y coincide con la planificación a mediano plazo. Si además planifica los recursos o medios para alcanzar los objetivos, su denominación es de planificación de la logística. A este tipo de planificación por lo general la realizan los mandos medios en sus niveles superiores. (Definición pragmática)

## **3. Planeación operativa:**

La planificación operativa o táctica corresponde al corto plazo y corresponde a la programación de las operaciones y los tiempos necesarios para cada una, es la planificación del proceso, realizada previamente a la ejecución real de las mismas. Como resultado de ella se obtienen los programas de fabricación para cada línea de productos, por ejemplo. Este tipo de planificación es realizado por los niveles inferiores de los mandos medios, por ejemplo supervisiones. (Definición pragmática)

## **4. Tablero de comando:**

También conocido como “cuadro de mando integral” o “Balanced Scorecard” desarrollado por Norton y Kaplan en 1992. Quienes propusieron un nuevo sistema de medición que proporciona a los directivos un marco global para convertir los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de medidas de rendimiento relativas a los clientes, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora. Es más que un mero instrumento de medición que va más allá de la perspectiva financiera, es un sistema capaz de inducir mejoras decisivas en áreas como las de productos, procesos, clientes y el desarrollo de mercado, es decir desde la perspectiva del cliente, del proceso del negocio y del aprendizaje y crecimiento. (Kaplan Robert, Norton David, 1992)

## **5. Ciclo Deming: Planificar-Hacer-Controlar y Actuar**

Desarrollado por W. Edwards Deming. También conocido como Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ciclo de planificación, realización, control y actuación que actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. En este ciclo se basa el principio de mejora continua de la gestión de la calidad, es una de las bases que inspiran la filosofía de la calidad. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**6. Reingeniería de procesos:**

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. Desarrollada por Michael Hammer, pretende eliminar los pasos que no generan valor en una organización. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**7. Estudio de métodos y tiempos:**

También conocido como el estudio del trabajo es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando. El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras. La medición al trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento preestablecida.(OIT Oficina Internacional del Trabajo -Ginebra, 1996)

**8. Balanceo de producción:**

Consiste en asignar todas las tareas a una serie de estaciones de trabajo de modo que cada una de ellas no tenga más de lo que se puede hacer en el tiempo del ciclo de la estación de trabajo y que el tiempo inactivo sea mínimo.(Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**9. Layout ó Distribución de planta:**

También conocida como “distribución de planta”. Esta técnica proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar de los trabajadores, los objetivos son: integración total, mínima distancia de recorrido, utilización del espacio cúbico, seguridad y bienestar del trabajador y flexibilidad.(Baca Urbina Gabriel, 1994)

**10.5S Orden y limpieza:**

Es una técnica de origen japonés destinada a mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza. Las 5S pueden aplicarse en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto en talleres como en oficinas, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran suficientemente ordenados y limpios. Se necesita el compromiso de todos, y es responsabilidad de todos hacer que funcione. Seiri (Selección): separar lo que utilizamos de aquello que no necesitamos y retirar lo innecesario. Seiton (Orden): definir un lugar para cada cosa y ubicar cada cosa en su lugar. Seiso (Limpieza): mantener el lugar limpio, evitando ensuciar. Seiketsu (Mantenimiento): mantener las condiciones logradas en las tres primeras S. Shitsuke (Autodisciplina): cumplir con las normas y procedimientos de manera habitual.(INTI (A. Lopez, G. Ramirez, M. Rodriguez, G. Wynga, 2010)

**11. Kaizen ó Mejoramiento continuo:**

Maasaki Imai, creador del concepto, plantea el kaizen como la conjunción de dos términos japoneses, kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen es "cambio para mejorar", pero haciendo más extensivo el concepto, Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce comúnmente como "mejoramiento continuo". La aplicación del kaizen consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado: la verificación de la misión a través del planeamiento estratégico, el diagnóstico de la causa raíz con la identificación y diagnóstico de problemas y la solución de la causa raíz a través del mantenimiento de resultados. (JICA Agencia de cooperación internacional de Japón, 2009)

**12.7 Desperdicios o 7 mudas:**

Muda (que en japonés significa desperdicio o despilfarro) implica actividades que no añaden valor económico. Un proceso productivo hace uso de materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, recursos financieros generando como resultado de su combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos en cada proceso agregan valor o no lo hacen. Estas surgen de la clasificación desarrollada por un ingeniero de Toyota Taiichi Ohno (mentor y artífice del Just in Time) y el Sensei Shigeo Shingo, y comprende: muda de sobreproducción, muda de inventario, muda de reparaciones /rechazo de productos defectuosos, muda de movimiento, muda de procesamiento, muda de espera, muda de transporte. (JICA Agencia de cooperación internacional de Japón, 2009)

**13. Seis sigma reducción de defectos:**

Término de estadística referido a una meta de calidad de no más de cuatro defectos por millón de unidades. También se refiere a una doctrina y programa de mejora de la calidad. El planteo común de los proyectos Six Sigma es la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Incrementar y controlar) desarrollada por General Electric. Integra una batería de herramientas a saber: diagramas de flujo, gráficos de recorridos, gráfico de Pareto, diagramas de causas y efectos, diagramas de flujo de oportunidades, gráficas de control (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**14. TPM Mantenimiento Productivo Total:**

El TPM (Mantenimiento Productivo Total) surgió en Japón gracias a los esfuerzos del Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) como un sistema destinado a lograr la eliminación de las seis grandes pérdidas de los equipos, a los efectos de poder hacer factible la producción "Just in Time", la cual tiene como objetivos primordiales la eliminación sistemática de desperdicios. Estas seis grandes pérdidas se hallan directa o indirectamente relacionadas con los equipos dando lugar a reducciones en la eficiencia del sistema productivo en tres aspectos fundamentales: tiempos muertos o paro del sistema productivo, funcionamiento a velocidad inferior a la capacidad de los equipos, productos defectuosos o malfuncionamiento de las operaciones en un equipo. (JICA Agencia de cooperación internacional de Japón, 2009)

**15.5 por qué:**

Técnica sistemática de preguntas utilizada en la etapa de análisis para buscar posibles causas de un problema. Consiste en ir preguntando ¿por qué? hasta encontrar la causa raíz de los problemas. Normalmente es necesario preguntar cinco veces, de ahí el nombre de la herramienta, pero este número tan sólo es orientativo. Una vez que sea difícil para el equipo responder al "porqué", el origen del problema habrá sido encontrado. (Definición pragmática)

**16. Hoja de recogida de datos:**

También conocida como hoja de registro o verificación. Es una de las siete herramientas que tienen su origen en Japón, cuando W. Edwards Deming, a principio de los años 50 comenzó a inculcar a los japoneses los principios del análisis estadístico.

Herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de datos relevantes que se generan en los procesos. Los datos recogidos con este instrumento suelen ser empleados posteriormente para el desarrollo de otras herramientas. (JICA Agencia de cooperación internacional de Japón, 2009)

**17. Diagramas de flujo:**

Es una representación gráfica de los pasos en un proceso. Es un instrumento muy útil para representar secuencias de pasos complejos. Su objetivo es determinar el funcionamiento real de un proceso para producir un resultado, este puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Es una de las siete herramientas que tienen su origen en Japón, cuando W. Edwards Deming, a principio de los años 50 comenzó a inculcar a los japoneses los principios del análisis estadístico. Las tareas se presentan en forma de rectángulos, los flujos como flechas y el almacenamiento de bienes o de otros artículos como triángulos invertidos. Los puntos de decisión son representados como un diamante con diferentes flujos que salen de sus puntas. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**18. Diagrama de Ishikawa o de causa-efecto:**

También conocido como diagrama de espina de pescado. Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y subcausas que producen un efecto determinado. Es una herramienta muy útil para desarrollar un análisis estructurado o discusión sobre un problema o tema concreto. Toma como guía de desagregación las 5M: Máquina, Método, Mano de obra, Materiales y Medio ambiente. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**19. Diagrama de árbol:**

Es una herramienta empleada para ordenar de forma gráfica las distintas actuaciones que se deben llevar a cabo para solucionar el problema o situación de análisis. Es un método para identificar todas las partes necesarias para implantar una solución como objetivo final. A través de la representación gráfica de actividades se facilita el entendimiento de las acciones que intervendrán. Permite a los miembros del equipo de trabajo expandir su pensamiento al crear soluciones sin perder de vista el

objetivo principal o los objetivos secundarios. Ubica al equipo para que se dirija a situaciones reales versus las teóricas. Asimismo, se dimensiona el nivel real de complejidad de algún proyecto y se puede prever el encontrarse con soluciones inviables antes del arranque.(Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

#### **20. Diagrama de Gantt:**

Es una gráfica de control de proyecto. El gráfico fue introducido por el ingeniero Henry Gantt en el área de producción en 1917 para la construcción de barcos en la primera guerra mundial. Es empleado principalmente para la asignación y optimización de recursos necesarios para la producción y el control de su avance real en función del tiempo. Se emplea para programación por su sencillez de construcción y facilidad para interpretar. Este gráfico es, en esencia, un diagrama de barras horizontales que muestra el desarrollo de una o varias secuencias de actividades en el tiempo. Se construye con dos escalas: En la horizontal se considera el tiempo expresado en horas, días, turnos, semanas, etc. Y en la vertical se ordenan los trabajos a realizar (órdenes de trabajo) o los recursos a programar ya sean máquinas, sectores productivos, hombres. A medida que se va realizando la ejecución se marca la evolución o desempeño real mediante barras de diferente color o trazo permitiendo, de esta forma, la comparación entre lo planificado con lo realizado. Es una herramienta muy útil de planificación y de control.(Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

#### **21. Histogramas:**

Es un diagrama de barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable. En el eje de abscisas se representan las clases o características y en el de ordenadas la frecuencia. Los histogramas suelen elaborarse mediante hojas de recogida de datos. Es una de las siete herramientas que tienen su origen en Japón, cuando W. Edwards Deming, a principio de los años 50 comenzó a inculcar a los japoneses los principios del análisis estadístico.(Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

#### **22. Gráfico de Pareto o ABC:**

Un científico italiano del siglo XIX, Wilfredo Pareto, planteó que la mayor parte de una actividad tiene como causa un número relativamente pequeño de los factores que la componen. Su principio se refiere a los “pocos vitales” contra los “muchos triviales” que, expresado de otra forma, dice que: El 80 % de los problemas tiene su origen solamente en el 20 % de las causas. Este concepto, también conocido como regla 80- 20, sostiene que el 80 % de cualquier actividad es causada por el 20% de los factores. El análisis ABC tiene gran importancia en la toma de decisiones en todas las áreas de la planificación y producción industrial, como también en la prestación de servicios, permitiendo concentrarse en los puntos principales a racionalizar, los pocos vitales. El objetivo de esta herramienta de gestión consiste en catalogar las actividades, o productos o elementos de acuerdo a su importancia basada en su frecuencia de aparición, o su valorización, de manera que se preste más

atención a aquellos elementos o actividades con la mayor participación o porcentaje (80 %) sobre el total en consideración. Por lo tanto, con concentrarse solamente en el 20 % de los factores o causas se pueden atacar el 80 % de los efectos. Es una de las siete herramientas de W. Edwards Deming. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

### **23. Métodos de producción:**

Son las diferentes configuraciones productivas para realizar los procesos, y encontrar la manera óptima se requiere de un diagnóstico y el empleo de las demás herramientas que permiten lograr mejores resultados técnicos, económicos y mejores condiciones para los integrantes del proceso productivo. Entre los métodos más conocidos se menciona a: producción en línea, producción en serie, lote pequeño, lote grande, en célula, etc. (Definición pragmática)

### **24. Técnica de redes: PERT /CPM**

Esta técnica usada habitualmente para el diseño de proyectos. También conocido como método de la ruta crítica y como una técnica de evaluación y revisión de programas. Se basa en la construcción de una red que representa las diferentes tareas o actividades necesarias para alcanzar un objetivo final desde un punto de partida, y mostrando todas las interrelaciones que existen entre ellas. Así, muestra nudos (operaciones) y flechas (interrelación entre operaciones). Tiene múltiples usos y es fácil de realizar y comprender. Con la confección de estas redes se pueden obtener las siguientes informaciones necesarias en el desarrollo de todo proyecto: La duración y el costo total del proyecto, el calendario o cronograma de actividades de todo el proyecto, las fechas de utilización de los materiales, las operaciones en las cuales es necesario controlar especialmente su duración, las actividades en las cuales se necesitarán horas extraordinarias, el momento de uso de equipos especiales, las posibilidades de atraso de entregas de materiales o actividades, la realización de trabajos en paralelo con las mismas máquinas, los efectos de los cambios en el plan original, y los recursos de dinero para efectuar pagos. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

### **25. Ergonomía:**

La palabra está compuesta por ergos: trabajo y nomos: leyes o reglas naturales. Es la ciencia del trabajo humano. Se basa en la investigación de las características y capacidades del cuerpo humano buscando crear las condiciones para la adaptación del trabajo al hombre, como también del hombre al trabajo. Se ocupa del estudio del operario individual o del equipo de trabajo, y la facilitación de datos para el diseño. Los objetivos de la ergonomía son promover la eficacia funcional, al mismo tiempo que mantiene o mejora el bienestar humano. (OIT Oficina Internacional del Trabajo -Ginebra, 1996)

**26.FODA:**

Conocida también como técnica DAFO o SWOT. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Esta técnica distingue lo relevante de lo irrelevante, lo externo de lo interno, y lo bueno de lo malo. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

**27.Plan de trabajo:**

Es la representación de las conclusiones de un proceso de análisis, que se inicia con la identificación de un problema. Para conformarlo es necesario registrar: la actividad planeada, quienes son los responsables de verificar el cumplimiento, las fechas correspondientes al inicio y fin de la actividad, el costo que origina, un indicador y un objetivo para cada actividad, y finalmente se debería ponderar por el impacto y el grado de dificultad en ejecutar la actividad. (Definición pragmática)

**28.Benchmarking:**

También conocida como “copia analógica”, es una técnica basada en el manejo de analogías, propone que cuando una organización debe mejorar el nivel de sus procesos, una forma de analizarlo es comparando como lo hace o lo haría la competencia u otra organización diferente, luego de descubrir las claves se traslada adaptándolas a la organización.(Kastika Eduardo, 2001)

**29. Segmentación de mercado:**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos. Características del segmento: Mensurabilidad:que pueden medir el poder adquisitivo, la cantidad de personas,y el perfil de los que componen cada segmento.Accesibilidad: la porción del mercado que se pueda atender y alcanzar de manera eficaz.Sustancialidad:los segmentos del mercado deberán ser bastantes grandes y rentables.Accionamiento:se deberá diseñar programas efectivos para atraer a dichos consumidores. (Definición pragmática)

**30.Marketing mix 4P: Producto-Precio-Promoción-Plaza o Distribución**

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue

simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960. Con las cuatro variables se busca definir una estrategia integral. La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales: personas, procesos y presentación. (Definición pragmática)

### **31. Comunicación comercial:**

La comunicación es una de las variables de marketing mix integrada por un conjunto de herramientas de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas; o bien de comunicación personal: ventas. En todas ellas el papel es el de comunicar a individuos o a grupos u organizaciones, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Por todo esto es claro que la comunicación influye a la hora de alcanzar los objetivos de marketing. (Definición pragmática)

### **32. Definición de competencias:**

Es la forma de gestionar una organización a partir de las competencias que la misma plantea como estratégicas, de allí define la lista de competencias para el interior de la organización, entendiendo que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas deberían poseer para ocupar eficazmente los puestos. Estos comportamientos son observables en la realidad del trabajo, implican los conocimientos, las habilidades y las actitudes innatas que definen las competencias para una cierta actividad. (Definición pragmática)

### **33. Estructura organizativa:**

Es la descripción de nos permite configurar la organización según la estrategia y la cultura. En la estructura se ve la comunicación, los canales y las formas en que se comunican sus integrantes, esto no se refleja en el clásico organigrama. El organigrama solo nos muestra la departamentalización de una organización, agrupando tareas homogéneas. (Serra Roberto, Kastika Eduardo, 1994)

### **34. Descripción de puestos:**

Se define como la función de especificar las actividades laborales de un individuo o un grupo en un contexto organizacional. Su objetivo es crear estructuras laborales que cumplan las necesidades de la organización y su tecnología, y que satisfagan los requerimientos individuales de la persona que ocupa el puesto. Identifica también las capacidades necesarias para ocupar el puesto, respondiendo el qué, quién, cómo, dónde, cómo, cuándo y por qué del puesto definido. (Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas, 2009)

### **35. Matriz de polivalencia:**

Es una matriz de análisis y definición de cuadros de reemplazo en materia de recursos humanos, donde a partir de los procesos se conforma la ocupación competente y la alternativa de otro

ocupante ante un desvío, una situación no prevista o ante un proceso de reestructuración. (Definición pragmática)

#### **36. Dinámicas de grupos:**

Representan un conjunto de técnicas fundadas originalmente en la teoría de la estructura o Gestalt, en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un número de fuerzas o variables que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad relativa de estas fuerzas, determina los resultados del grupo. Kurt Lewin fundó en 1945 el centro de la dinámica de grupos. (Cirigliano Gustavo, Villaverde Aníbal, 1997)

#### **37. Mapeo mental:**

También conocido como mindmapping. Esta técnica de creatividad que implica fluidez, crea un modelo en forma de red de relaciones que parte de un concepto central, una representación simplificada de la realidad, en un conjunto de asociaciones instantáneas o simultáneas que la/s persona/s hacen conscientemente o sin saberlo cuando se disponen a pensar en algo. Comienza con una palabra o pregunta disparadora en el centro y luego las asociaciones directas. De cada asociación directa siguen las siguientes asociaciones. (Kastika Eduardo, 2001)

#### **38. Tormenta de ideas o Brainstorming:**

Es una técnica de creatividad de generación de pensamiento divergente. Su creador Alex Osborne. Es una dinámica de grupo para generar ideas originales en un ambiente distendido. Persigue buscar el máximo número de ideas relacionadas con un concepto. Se basa en el respeto de todas las ideas de los participantes con la finalidad de estimular la participación y creatividad de todos los miembros del grupo. Importa la cantidad de ideas generadas sobre un tema. (Kastika Eduardo, 2001)

#### **39. Metaplan:**

El metaplan es una visualización técnica de los aportes de los participantes de un grupo de trabajo donde se recogen palabras o frases en pequeñas tarjetas y luego se estructuran en un tablero o pizarra. El metaplan se utiliza en debates, talleres y también en los equipos que trabajan durante un periodo largo, apoya la colaboración en igualdad de derechos y la motivación de todos los participantes, estimula la inclusión de aportes "anónimos", la asociación y la creatividad y permite concentrar las contribuciones a los grupos temáticos. (Definición pragmática)

#### **40. Técnica de Scamper:**

Es una técnica de creatividad basada en utilizar ideas ya generadas. Fue creada por Bob Eberle en 1971. Cada letra de esta palabra sugiere un "verbo modificador". S: Substitute-Sustituir; C: Combine-Combinar; A: Adapt-Adaptar; M: Modify-modificar; P: Puttoother uses-Usar de otros modos; E: Eliminate-Eliminar; R: Reverse-Invertir. Cada letra implica cuestionar el producto en todas sus

potencialidades usando preguntas disparadoras como por ejemplo: ¿puede ser más liviano?(Kastika Eduardo, 2001)

#### **41. Técnica por analogías:**

Es una herramienta de creatividad para unir, conectar, tender puentes entre mundos diferentes. La analogía puede ir de lo concreto a lo abstracto o viceversa. Al objeto o situación se le aplica la lógica de un objeto o situación diferente. Desarrolla al mismo tiempo dos habilidades complementarias: la habilidad de conocer sobre un tema y la habilidad de poder trasladar los esquemas de un tema a otro. Se logra así la flexibilidad.(Kastika Eduardo, 2001)

#### **42. Matriz de insumo-producto:**

Es un cuadro de cuentas de doble entrada que describe cuantitativamente las relaciones que existen entre las variables de materia prima e insumos con los productos resultantes; registra en las columnas la composición del producto; y en las filas la distribución de requerimientos para producir ese producto, registra la generación del valor que cada actividad agrega durante el proceso productivo. (Definición pragmática)

#### **43. Cálculo de costos:**

No existe un sistema que pueda considerarse como modelo único y apropiado a toda clase y tamaño de empresas. La contabilidad de costo, analítica por excelencia, es la que se encarga de estudiar la técnica del cálculo del costo de la unidad producida tomando como base los elementos de la producción medibles en dinero. El costo es el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo (el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto entre otros. La clasificación de los costos depende de la naturaleza de las operaciones de fabricación, de la fecha o método de cálculo, de la función del negocio de que se trata, de las clases de negocios a que se refieren y de los aspectos económicos involucrados. (Definición pragmática)

#### **44. Punto de equilibrio:**

El punto de equilibrio es aquel nivel de operaciones en el que los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes en gastos y costos. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades. Tiene como objetivo determinar en qué momento son iguales los ingresos y los gastos, para desarrollar de forma correcta las políticas y decisiones de la administración de la empresa. Permite realizar el análisis, planeación y control de los recursos de la organización. (Definición pragmática)

#### **45. Técnicas de fijación de precios:**

Cuánto más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio: Una empresa puede buscar cualquiera de cinco objetivos principales al fijar sus precios: supervivencia, utilidades actuales máximas, participación máxima de mercado, captura máxima del segmento superior del mercado,

liderazgo en calidad de productos. La combinación de métodos más conocida es a través de fijar precios según los costos propios, los de la competencia y el valor percibido del cliente. El resultante determinará el posicionamiento del producto en el mercado. (Definición pragmática)

#### **46. Flujo de fondos:**

El flujo de fondos o flujo de caja consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año (o período por período). Estos se obtienen de los estudios técnicos de mercado, administrativo, etc. Puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión (para la evaluación ex - ante) o como parte de la etapa de ejecución (para la evaluación ex – post). Permite visualizar las variaciones financieras durante un periodo de tiempo.(Definición pragmática)

#### **47. Tercerización o Outsourcing:**

La palabra outsourcing o tercerización, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una organización a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al outsourcing como mecanismo para reducir costos. El outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas. (Definición pragmática)

#### **48. Análisis matricial:**

El diagrama matricial es una representación gráfica de las relaciones existentes entre diferentes tipos de factores y la intensidad de las mismas, en términos cualitativos. Proporciona información sobre la existencia e intensidad de las relaciones entre diversos aspectos relacionados con un tema en estudio. Esta información da una visión global muy completa sobre dicho tema, y permite tener en cuenta las implicaciones derivadas de la acción sobre cualquiera de los elementos implicados en el mismo. Se requiere información simultánea sobre relaciones de factores implicados en dicho tema. Se puede decir que es una herramienta útil para cualquier acción de planificación. (Definición pragmática)

#### **49. Enfoque por procesos -Mapa de procesos:**

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. El enfoque por proceso se fundamenta en: La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes, el cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana, los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso, los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como facilitadores, los empleados se concentran más en las necesidades

de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe y la utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor. (Definición pragmática)

#### **50. RSE -Responsabilidad social empresaria:**

La RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, el cumplimiento de los requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa para lograr sustentabilidad económica, social y medioambiental. (Definición pragmática)

#### **4.6.8. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN (TG)**

Las empresas están preocupadas siempre por mejorar la calidad, reducir los plazos de entrega, bajar los costos, aumentar la productividad o todos esos aspectos juntos. El objetivo al aplicar las tecnologías de gestión es mejorar cada uno de estos aspectos, y ser más eficientes.

Teniendo una amplia gama de posibilidades de tecnologías de gestión, cada organización debe realizar su diagnóstico (sola o con acompañamiento) para definir qué necesita para ser más productiva, luego indagar por el enfoque de cada TG, siguiendo por determinar que le aportaría cada TG, posteriormente tomar lo que más le convenga de cada una, para finalmente empezar a construir su propia tecnología de gestión.

Cada una de estas TG tendrá sus ventajas y desventajas de acuerdo dónde y cuándo sean utilizadas.

Si intentamos replicar una TG tal cual, la organización se convierte en una “empresa molde”, una empresa más, es decir una empresa clonada.

Al construir la propia tecnología de gestión estamos siendo creativos, investigando; estamos trabajando sobre I&D+I – Investigación y Desarrollo más Innovación; algo fundamental para ser competitivos.

Al construir la propia tecnología de gestión, estamos generando el “genoma de nuestra organización”, esa huella única de contenido de información del cómo trabaja la empresa, de su experticia y experiencia para ser una empresa genuina.

Las personas son únicas, las personas son quienes conforman las organizaciones, las organizaciones son únicas; entonces “Las organizaciones son tan únicas como lo son cada una de las personas que la integran y por ende las tecnologías de gestión que desarrollan”.

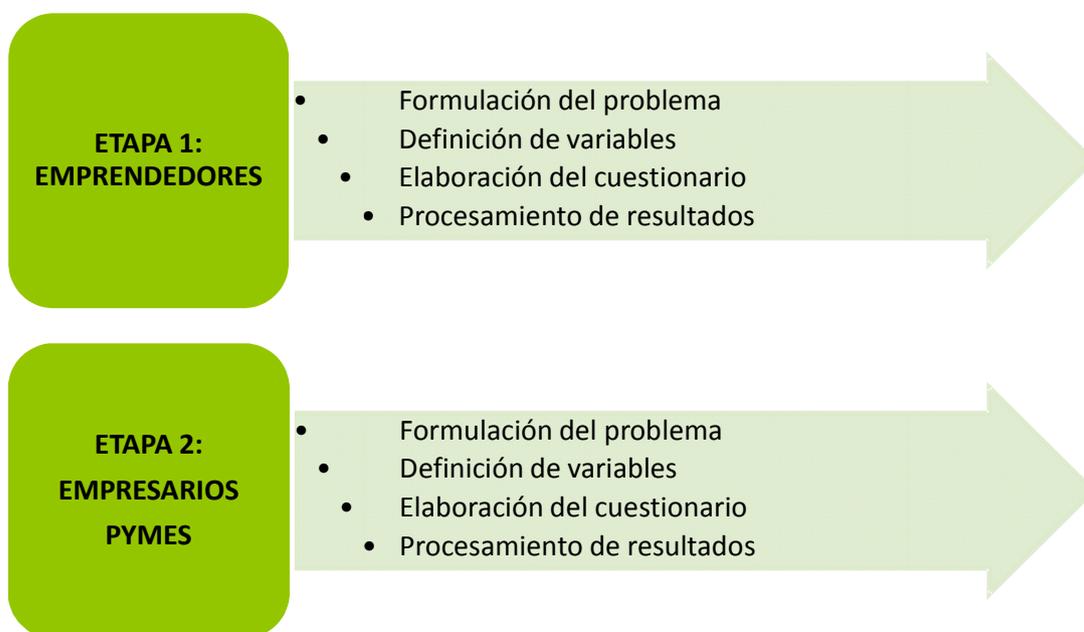
## 5. TRABAJO DE CAMPO: REALIDAD REGIONAL

### 5.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se mencionó que el objetivo de la tesis consiste en demostrar que las PyMEs del litoral entrerriano transitan por un ciclo de emprendizaje, es decir por un aprendizaje empresarial, y se pueden clasificar en cada etapa a través del diagnóstico organizacional, con el objetivo de preparar la respuesta al cambio y que se puede acelerar el proceso de emprendizaje con la incorporación de tecnologías de gestión, según la etapa por la que transitan, y como conclusión derivar en que la PyME del litoral entrerriano es conducida por empresarios emprendedores.

Para lograrlo se diseñó el Trabajo de campo en las siguientes etapas:

**Gráfico Objetivos de la investigación** (Fuente: propia)



La estrategia metodológica es:

- ❖ Según el estado del arte: EXPLORATORIA
- ❖ Según la posición del observador: OBSERVACIONAL
- ❖ Según la temporalidad de los datos: RETROSPECTIVA
- ❖ Según el movimiento de exploración realizada: SINCRÓNICA
- ❖ Según el tipo de trabajo: TRABAJO DE CAMPO
- ❖ Según la concepción de la realidad: CUALITATIVA

Inicialmente, se definen las herramientas de investigación y análisis y los métodos para usarlas a fin de conocer la realidad que se quiere investigar.

Para lo cual resulta conveniente observar la distinción básica entre los términos “Herramienta” y “Método”:

- Herramienta: es el instrumento usado para hacer algo. Para este trabajo de campo se utilizó la herramienta Cuestionario.
- Método : se refiere a la manera de hacer algo.

---

## 5.2. MÉTODO DE ANÁLISIS

Las Etapas típicas según Mayntz, Holm y Hübner (1980) para extraer datos por encuesta (aplicadas en este caso a la herramienta cuestionario) en un proceso de investigación son:

1. La formulación del problema.
2. Descomposición del fenómeno en dimensiones (variables)
3. La formulación de las variables independientes. Se busca descubrir los determinantes del fenómeno.
4. Recopilación de informaciones adicionales: entrevistas, consultas, observaciones.
5. Elaboración del cuestionario, las variables de 2) y 3) se operacionalizan, es decir, se traducen a preguntas y se conforma un cuestionario.
6. Construcción de la muestra.
7. Realización de la encuesta.
8. Ordenación, procesamiento estadístico y análisis de los resultados de la encuesta.

### 5.3. UNIDAD DE ANÁLISIS Y MUESTREO

La unidad de análisis son los emprendedores y empresarios de pymes del litoral entrerriano, la región encuestada incluye las ciudades de:

**Gráfico Mapa de la Provincia de Entre Ríos y población de las ciudades de las PyMEs bajo análisis**  
(Fuente: [www.entrerios.gov.ar](http://www.entrerios.gov.ar))



### 5.4. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos y las fuentes de recolección de datos son la serie de técnicas que se consideran como las principales dentro del campo de las ciencias sociales, para diagnosticar y confirmar las hipótesis.

Para el presente trabajo se utilizaron cuestionarios auto administrados y estandarizados, en algunos casos acompañados de entrevistas para profundizar las respuestas.

Para mayor información sobre las particularidades de los instrumentos y fuentes de recolección **ver anexo 3 Instrumentos y fuentes de recolección de datos.**

---

## 5.5. ETAPA 1: EMPRENDEDORES

En esta etapa del trabajo de campo se evaluó el perfil emprendedor, para identificar problemáticas, características y definir el perfil de la primera etapa del ciclo del emprendizaje PyMe, la etapa emprendedora.

### 5.5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Frente a la necesidad de definir el perfil de la primera etapa del ciclo del emprendizaje, se hizo necesario indagar a personas que se encuentran conduciendo nuevos emprendimientos y emprendimientos en marcha. El objetivo del cuestionario fue conocer y definir las variables que permitieron diagnosticar que en esta etapa inicial del ciclo mencionado definitivamente se trata de un emprendimiento y no de una empresa, y que además es conducido por personas de perfil emprendedor y no por personas de perfil empresario.

### 5.5.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

#### 5.5.2.1. ¿Qué indagar?

- ❖ Identificación básica del emprendedor y del emprendimiento.
- ❖ Tiempo del emprendimiento.
- ❖ Cantidad de integrantes del emprendimiento.
- ❖ La existencia de familiares trabajando en el emprendimiento.
- ❖ Las razones del comienzo en la actividad.
- ❖ Las dificultades para gestionar el emprendimiento.
- ❖ El tipo de planificación que realiza.
- ❖ El significado del “cambio”.

#### 5.5.2.2. ¿A quiénes?

- ❖ Emprendedores existentes de mi propio conocimiento.
- ❖ Emprendedores asistentes a talleres de gestión de emprendimientos.

Para conocer la nómina de emprendedores encuestados **ver anexo 4 Nómina de emprendedores encuestados.**

#### 5.5.2.3. ¿Dónde?

- ❖ En la provincia de Entre Ríos, en las localidades de Concepción del Uruguay, Colón, San José y Villa Elisa.

#### 5.5.2.4. ¿Cuándo?

- ❖ Durante el período: Abril de 2011 a Octubre de 2011.

**5.5.2.5. ¿Cuántos?**

- ❖ Se consultaron a 113 emprendedores en total, pertenecientes a emprendimientos nuevos y en marcha de diversos rubros y sectores.

**5.5.2.6. ¿Cómo?**

- ❖ A través de un cuestionario auto administrado, con orden lógico, con correlatividad y con efecto embudo de las preguntas.
- ❖ Tiempo promedio de lectura, comprensión y respuesta: 10 minutos.

**5.5.3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO**

**ENCUESTA PARA EMPRENDEDORES** \_\_/\_\_/\_\_

Nombre del Emprendedor	•	_____
Tipo de emprendimiento	•	_____
Localidad	•	_____

**1. TIEMPO DEL EMPRENDIMIENTO**  
El emprendimiento es:

Nuevo	<input type="checkbox"/>	Cuánto tiempo?	<input type="text"/>
En marcha	<input type="checkbox"/>		

**2. GRUPO: Cantidad de integrantes:**

1 persona	2 a 5 personas	6 a 10 personas	Mayor a 10 personas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. FAMILIA: Trabajan familiares?**

SI	<input type="checkbox"/>	Cuántas personas?	<input type="text"/>
NO	<input type="checkbox"/>		

**4. COMIENZOS: Por qué se inicia o inició en la actividad?**

• Me quedé sin trabajo	<input type="checkbox"/>	• Terminé de estudiar y necesito trabajar	<input type="checkbox"/>
• Tengo experiencia en la actividad	<input type="checkbox"/>	• Me apasiona la actividad	<input type="checkbox"/>
• Encontré un buen negocio	<input type="checkbox"/>	• Me apasiona emprender una actividad	<input type="checkbox"/>
• Prefiero trabajar independiente	<input type="checkbox"/>	• Para aumentar los ingresos	<input type="checkbox"/>
• Lo heredé de mi familia	<input type="checkbox"/>	• Otros:	<input type="text"/>

**5. DIFICULTADES: Cuáles son las mayores dificultades para gestionar el emprendimiento?**

• Conseguir dinero para invertir	<input type="checkbox"/>	• Vender	<input type="checkbox"/>
• Llevar la administración	<input type="checkbox"/>	• Cobrar	<input type="checkbox"/>
• Planificar producción y ventas	<input type="checkbox"/>	• Producir	<input type="checkbox"/>
• Negociar con proveedores y clientes	<input type="checkbox"/>	• Gestionar el tiempo	<input type="checkbox"/>
• Conducir el personal	<input type="checkbox"/>	• Trabajar en equipo	<input type="checkbox"/>
• Reducir los costos	<input type="checkbox"/>	• Estudiar el mercado	<input type="checkbox"/>
• Aumentar la productividad	<input type="checkbox"/>	• Falta de orden y métodos de trabajo	<input type="checkbox"/>
• Tecnología de máquinas/equipos	<input type="checkbox"/>	• Tecnologías de gestión	<input type="checkbox"/>

• No llego a fin de mes		• Otras:	
-------------------------	--	----------	--

**6. ESTRATEGIA: Para cuánto tiempo planifico?**

• Para el día		• Para varios meses	
• Para la semana		• Para el año	
• Para una quincena		• Para dos años	
• Para el mes		• Para más de 2 años	
• No planifico		• Otros:	

**7. CAMBIO: Qué implica para usted cambiar?**

• Crecer		• Estrés	
• Asumir riesgos		• Tener creatividad	
• Desarrollar el negocio		• Si estoy bien no es necesario	
• Ser competitivos		• Miedo a lo desconocido	
• Conseguir apoyo técnico		• Conseguir apoyo financiero	
• Más problemas y por eso evito cambiar		• Otros:	

## 5.5.4. PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

### 5.5.4.1. Identificación básica del emprendedor y del emprendimiento:

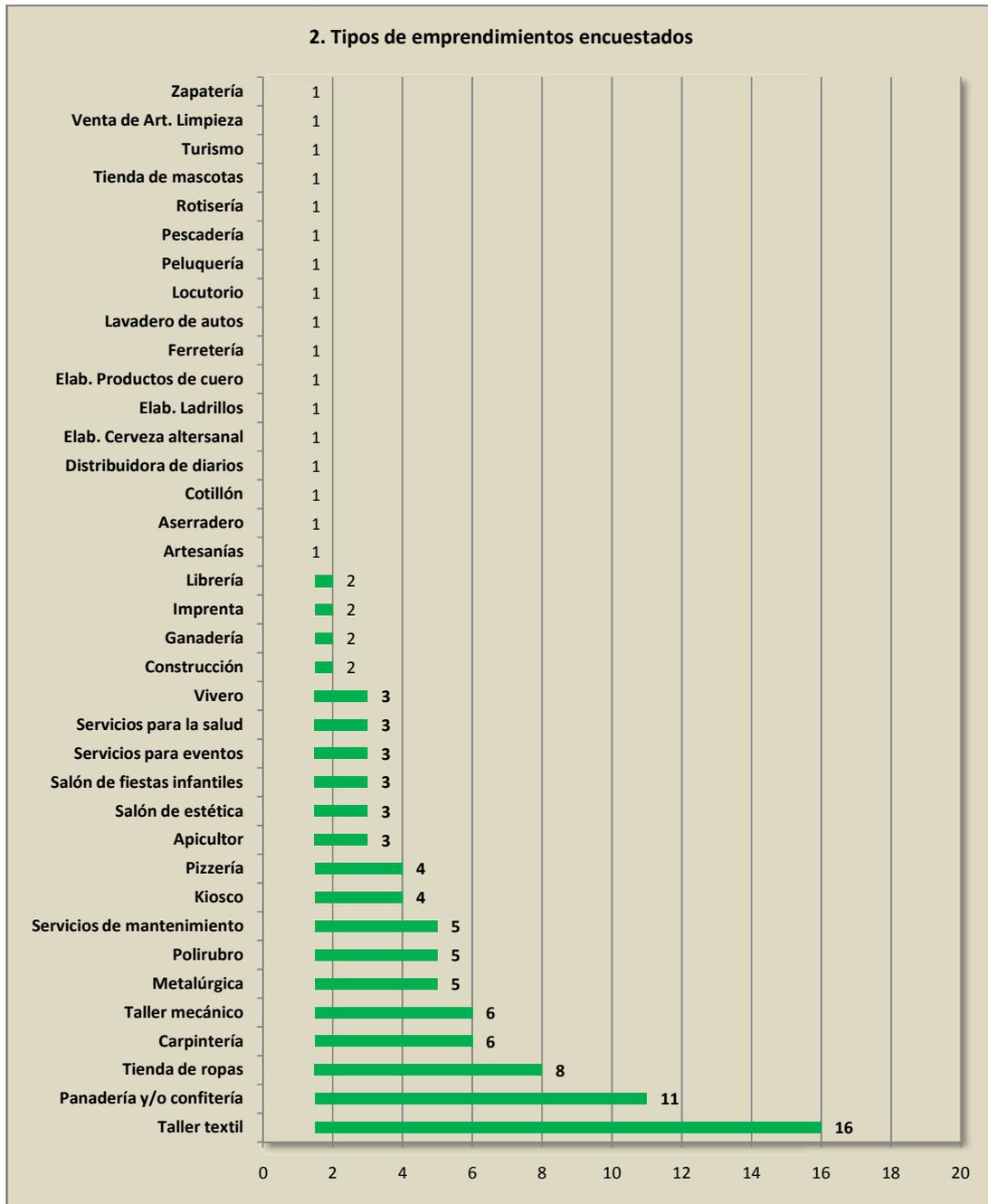
1. Localidad	Cantidad
C. del Uruguay	59
San José	29
Villa Elisa	15
Colón	10
<b>Total</b>	<b>113</b>



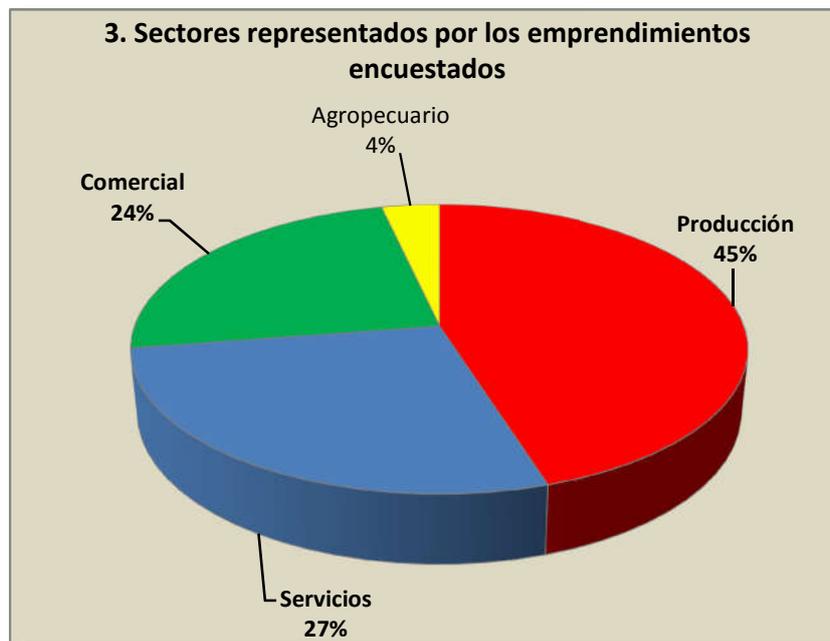
En la representación de las ciudades se observa mayoría de emprendedores de la ciudad de C. del Uruguay como producto también de la cantidad poblacional de la misma. Cabe destacar las cifras de la ciudad de San José que frente a las ciudades de Villa Elisa y de Colón siendo éstas de mayor población, se observa una alta tasa de natalidad de emprendedores cuyas causas se podrían analizar en futuras investigaciones.

2. Tipo de emprendimiento	Cantidad
1 Taller textil	16
2 Panadería y/o confitería	11
3 Tienda de ropas	8
4 Carpintería	6
5 Taller mecánico	6
6 Metalúrgica	5
7 Polirubro	5
8 Servicios de mantenimiento	5
9 Kiosco	4
10 Pizzería	4
11 Apicultor	3
12 Salón de estética	3
13 Salón de fiestas infantiles	3
14 Servicios para eventos	3
15 Servicios para la salud	3
16 Vivero	3
17 Construcción	2
18 Ganadería	2

19 Imprenta	2
20 Librería	2
21 Artesanías	1
22 Aserradero	1
23 Cotillón	1
24 Distribuidora de diarios	1
25 Elab. Cerveza artesanal	1
26 Elab. Ladrillos	1
27 Elab. Productos de cuero	1
28 Ferretería	1
29 Lavadero de autos	1
30 Locutorio	1
31 Peluquería	1
32 Pescadería	1
33 Rotisería	1
34 Tienda de mascotas	1
35 Turismo	1
36 Venta de Art. Limpieza	1
37 Zapatería	1
<b>Total</b>	<b>113</b>



3. Sector	Cantidad
Producción	51
Servicios	31
Comercial	27
Agropecuario	4
<b>Total</b>	<b>113</b>



Analizando los puntos 2 y 3 de la encuesta, se puede inferir que los emprendimientos encuestados son en su mayoría productivos es decir, transformadores de materia prima, como lo son los productos textiles, panificados, muebles, aberturas y producción de plantas entre los más destacados. El segundo lugar de los sectores es compartido por mínimo margen entre los emprendimientos de actividades de servicios y emprendimientos de actividades exclusivamente comerciales.

Los emprendimientos que brindan únicamente servicios incluyen actividades de reparación de automóviles, de mantenimiento de instalaciones como son instalaciones eléctricas, de plomería y de mantenimiento de jardines, luego siguen los servicios orientados a la estética, los eventos y los orientados a la salud.

La actividad agropecuaria se ve poco reflejada en este relevamiento, sobresaliendo la apicultura por las características de la zona y la ganadería por las mismas razones. La cantidad de emprendimientos agropecuarios es mínima ya sea porque las encuestas se hicieron en la ciudad y no en el ámbito rural, o porque hay diversas instituciones que concentran a los emprendedores sea el caso de los apicultores a través de cooperativas, como ejemplo.

El sector comercial se posiciona por los comercios de venta de ropa, tal es uno de los sueños de todo nuevo emprendedor comercial trabajar productos con alta demanda y menos probabilidad de fracaso si solo se analiza la variable producto/precio. Algo similar sigue con la comercialización de alimentos y otros productos de consumo doméstico en el formato de "polirubro", esto puede

deberse a sustituir la oferta comercial de supermercados ubicados en zonas céntricas, dando la oportunidad de generar “polirubros” en los barrios como una alternativa diferente, lo mismo sucede con los kioscos.

La variabilidad de los emprendimientos consultados es significativa, de 113 consultados se logran 37 agrupaciones distintas.

En cuanto a los emprendimientos menos tradicionales, los más innovadores y por ende mayor predisposición al riesgo que se mencionaron en el relevamiento se observa una pequeña fábrica de cerveza artesanal, la fabricación de ladrillos comunes, la elaboración de artesanías, los productos derivados del cuero, todos estos realizados de manera artesanal, donde la creatividad favorece el logro de un producto original.

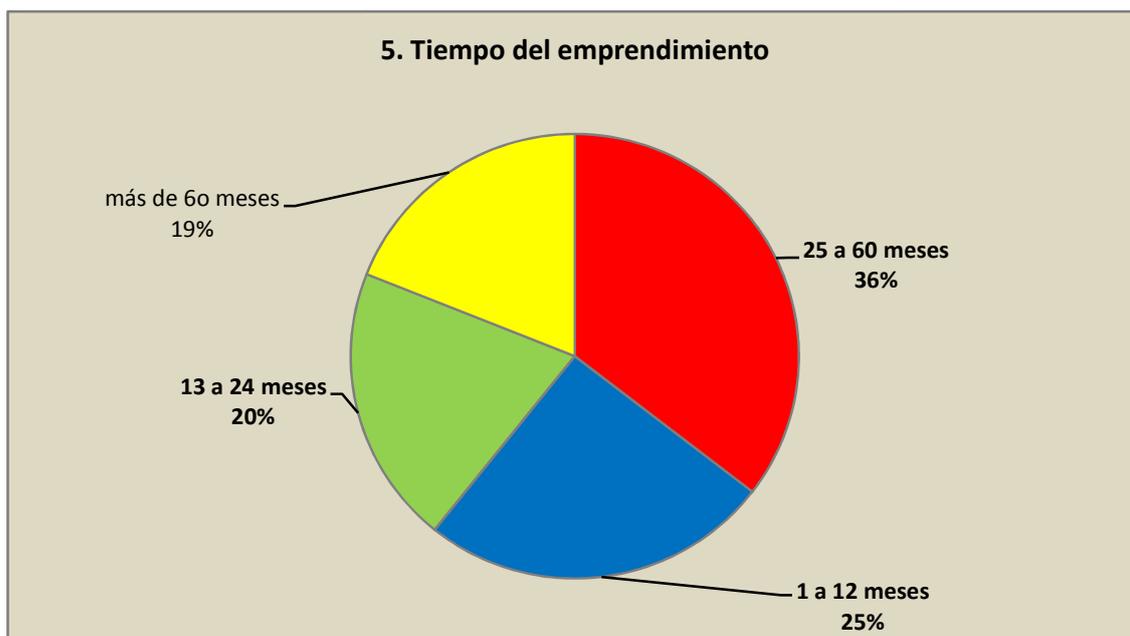
#### 5.5.4.2. Tiempo del emprendimiento

4. Tiempo	Cantidad
En Marcha	79
Nuevo	34
<b>Total</b>	<b>113</b>



Los emprendimientos encuestados se encuentran en marcha, mayormente en una relación de 2 de cada 3 emprendimientos esto implica se trata de emprendedores que ya conocen acerca del funcionamiento de la actividad.

5. Cant. Tiempo	Cantidad
25 a 60 meses	28
1 a 12 meses	20
13 a 24 meses	16
más de 60 meses	15
<b>Total</b>	<b>79</b>



De los emprendimientos encuestados el 81% transitan entre el primer mes de vida y los 5 años, que son quienes se presentan a pedidos de financiamiento o son los que piden rescate para sobrevivir a las inclemencias o deseos de crecer según el caso.

Se puede inferir que el 45% transitan el primer o segundo año de vida, cifra que se reduce a un 36% a partir del tercer año.

En cuanto, a los emprendimientos mayores de tiempo, casi un 20% supera los 5 años de vida, sobreviviendo a varios ciclos inestables.

#### 5.5.4.3. Cantidad de integrantes del emprendimiento

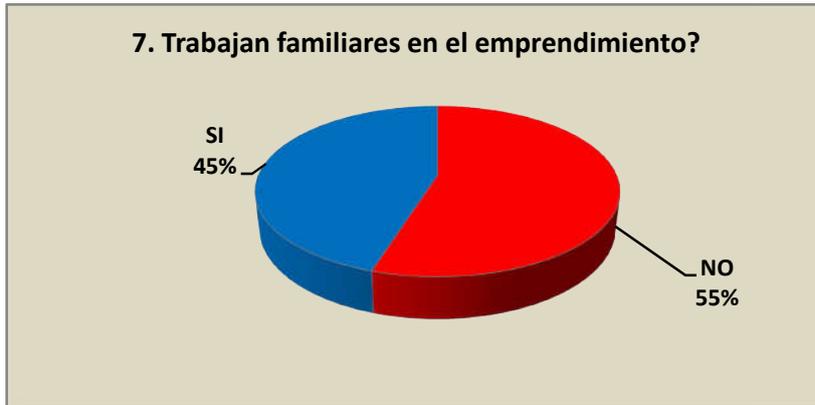
6. Grupo: cant. Personas	Cantidad
2 a 5 personas	65
1 persona	46
6 a 10 personas	2
Mayor a 10 personas	0
<b>Total</b>	<b>113</b>



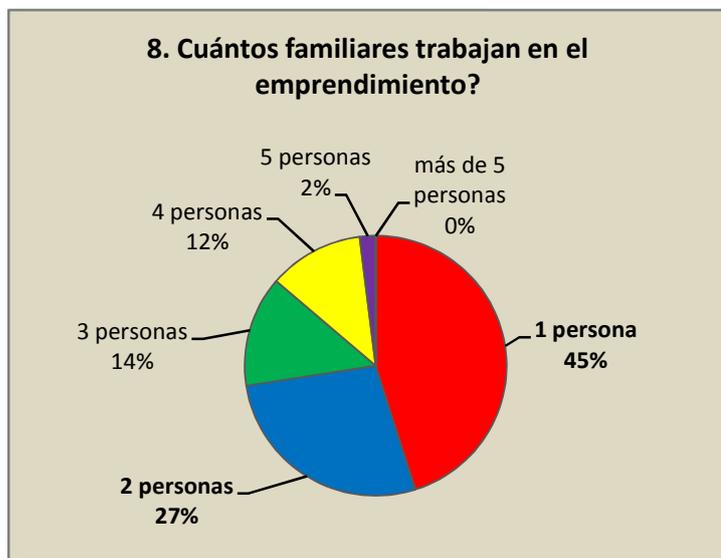
La amplia mayoría de los emprendimientos son integrados por 1 a 5 personas. Analizando las respuestas se observan que en promedio son entre 2 y 3 los ocupantes promedio de los mismos. Aunque es importante el 41% indicando que gran parte de los emprendimientos son unipersonales, seguramente por las características del tiempo de la actividad, las escalas en que operan, las condiciones técnicas y el grado artesanal de la producción.

#### 5.5.4.4. La existencia de familiares trabajando en el emprendimiento

7. Trabaja en familia	Cantidad
NO	62
SI	51
<b>Total</b>	<b>113</b>



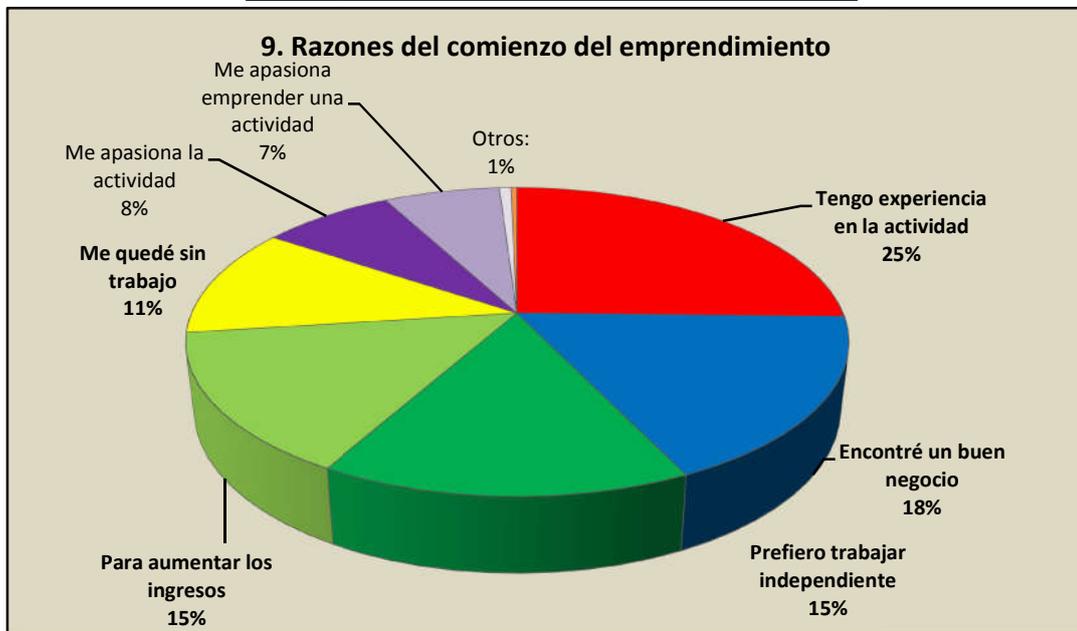
8. Cuántas personas?	Cantidad
1 persona	23
2 personas	14
3 personas	7
4 personas	6
5 personas	1
más de 5 personas	0
<b>Total</b>	<b>51</b>



La influencia de familiares en el emprendimiento es importante más allá de participar directamente en las actividades la familia directa ejerce una fuerza clave para llevar adelante el emprendimiento. Los resultados del relevamiento confirman que casi la mitad de los emprendimientos están integrados por familiares, siendo que uno o dos familiares más colaboran con las actividades, esto representa un 73% de esa mitad. Sin dudas que por las características técnicas, económicas y comerciales de los emprendimientos se considera un valor clave la confianza en familiares para reducir el riesgo en esta instancia.

5.5.4.5. Las razones del comienzo en la actividad

9. Comienzos	Cantidad
Tengo experiencia en la actividad	75
Encontré un buen negocio	52
Prefiero trabajar independiente	45
Para aumentar los ingresos	44
Me quedé sin trabajo	34
Me apasiona la actividad	23
Me apasiona emprender una actividad	20
Otros:	2
Terminé de estudiar y necesito trabajar	1
Lo heredé de mi familia	0
<b>Total</b>	<b>296</b>



En este campo se pretendió verificar cuáles son las causales por las que una persona decide iniciarse en una actividad emprendedora.

Todos los encuestados mencionaron al menos 2 opciones como las razones del comienzo.

De las 10 cuestiones sugeridas para marcar, solo 5 de éstas encierran un 84% representado en primer lugar por la facultad que otorga el tener experiencia en la actividad, esta es una de las razones fundamentales por la que todo emprendedor se embarca en un proyecto si bien nuevo, al menos

conocido desde lo operativo, con lo que se puede inferir reduce el riesgo al conocer la actividad o el oficio, aunque esto no asegure la prosperidad de la gestión que es muy diferente el planteo de ser empleado a emprendedor .

Los motivos o situaciones internas como son la experiencia en la actividad, el deseo de independizarse y la necesidad de aumentar los ingresos, son fuerzas internas que sumadas representan el 55% de los motivos para iniciarse al emprendedorismo.

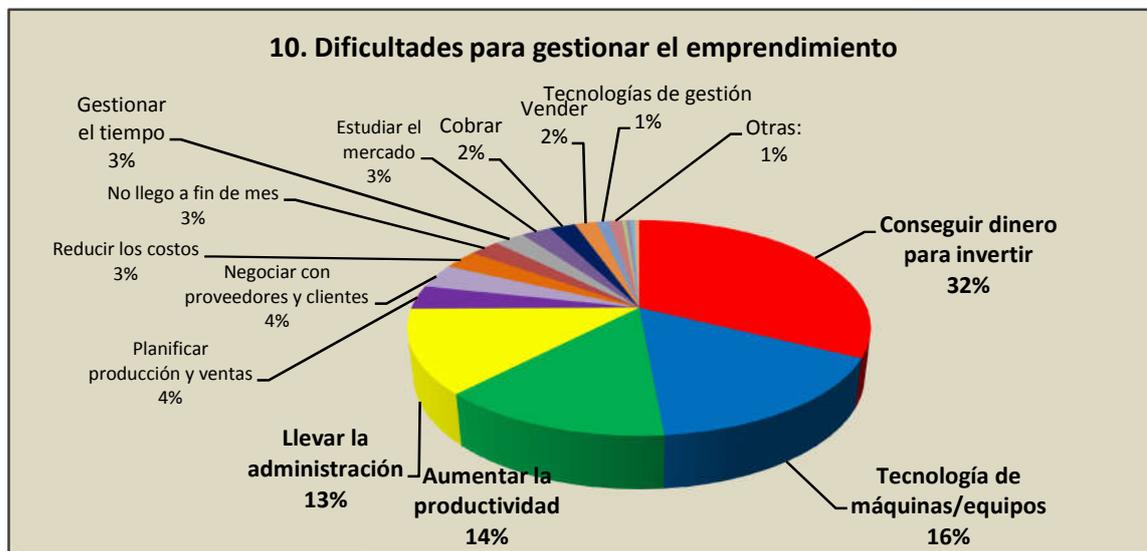
Mientras que las fuerzas externas que impulsan a una persona a emprender se debe al contexto laboral como principal causa el quedarse sin empleo y por tal motivo esta situación crítica genera tensión y por ende impulso para generar autoempleo pero a partir de la experiencia en la actividad y el deseo de independencia laboral por sobre todo. Otra fuerza externa que se posiciona entre las más mencionadas es el haber encontrado un buen negocio para explotar ya sea por la experiencia y/o percepción que se tiene de la demanda.

Mucho queda para analizar en cuanto al análisis de la actitud emprendedora, no es mayormente mencionada la pasión por la actividad y la pasión por emprender, tal vez resulte por la educación que se recibe orientada a buscar empleo y por ende a la dependencia en todo sentido, ambas opciones suman casi un 20%, no despreciable pero menor al resto. Estas opciones se observaron en los emprendimientos más originales como ejemplo las actividades en base a artesanías y los agropecuarios, cabe destacar que no es lo mismo la orientación profesional que vocacional, en ésta última se ve reflejada la pasión por lo que hace.

Los emprendimientos como resultante de la herencia de familia no se observan en estos casos, al parecer todo comienza desde cero por promoción de las fuerzas internas mencionadas y algunas fuerzas externas.

5.5.4.6. Las dificultades para gestionar el emprendimiento

10. Dificultades	Cantidad
Conseguir dinero para invertir	90
Tecnología de máquinas/equipos	45
Aumentar la productividad	38
Llevar la administración	35
Planificar producción y ventas	10
Negociar con proveedores y clientes	10
Reducir los costos	8
No llego a fin de mes	7
Gestionar el tiempo	7
Estudiar el mercado	7
Cobrar	6
Vender	5
Tecnologías de gestión	3
Otras:	3
Conducir el personal	1
Producir	1
Trabajar en equipo	1
Falta de orden y métodos de trabajo	1
<b>Total</b>	<b>278</b>



En este campo se pretendió verificar cuáles son las principales dificultades por las que una persona se enfrenta en la actividad emprendedora.

En este caso también todos los encuestados mencionaron al menos 2 ó 3 opciones como principales dificultades, en total se obtuvieron 278 votos distribuidos entre 18 alternativas. De estas 18 cuestiones sugeridas se manifiestan 4 opciones representativas, donde encabeza la lista la dificultad para conseguir dinero para iniciarse, también puede deberse a que el emprendimiento se origina por una crisis, también se puede inferir que culturalmente no hay hábito suficiente para la planificación, el ahorro y el análisis del impacto de las inversiones para los emprendimientos que se encuentran en marcha.

La tecnología de máquinas y equipos ocupa el segundo lugar, implica la necesidad de salir de un modelo artesanal, un salto de escala o simplemente adecuar la tecnología existente para mejorar la productividad, esta opción en tercer lugar, que si la analizamos en conjunto con la tecnología necesaria suman un 30% y, ambas persiguen el mismo objetivo mayor productividad, mayor conquista al cliente y mayor rentabilidad.

En el cuarto lugar de la lista se posiciona “el llevar la administración”, esta dificultad se fundamenta en que normalmente una persona se inicia en un emprendimiento por el saber hacer de la actividad productiva, pero las capacidades de gestión administrativa no se valorizan lo suficiente en la gestión del emprendimiento ejemplo: llevar registros, calcular costos, gestionar insumos, entre otros.

#### 5.5.4.7. El tipo de planificación que realiza

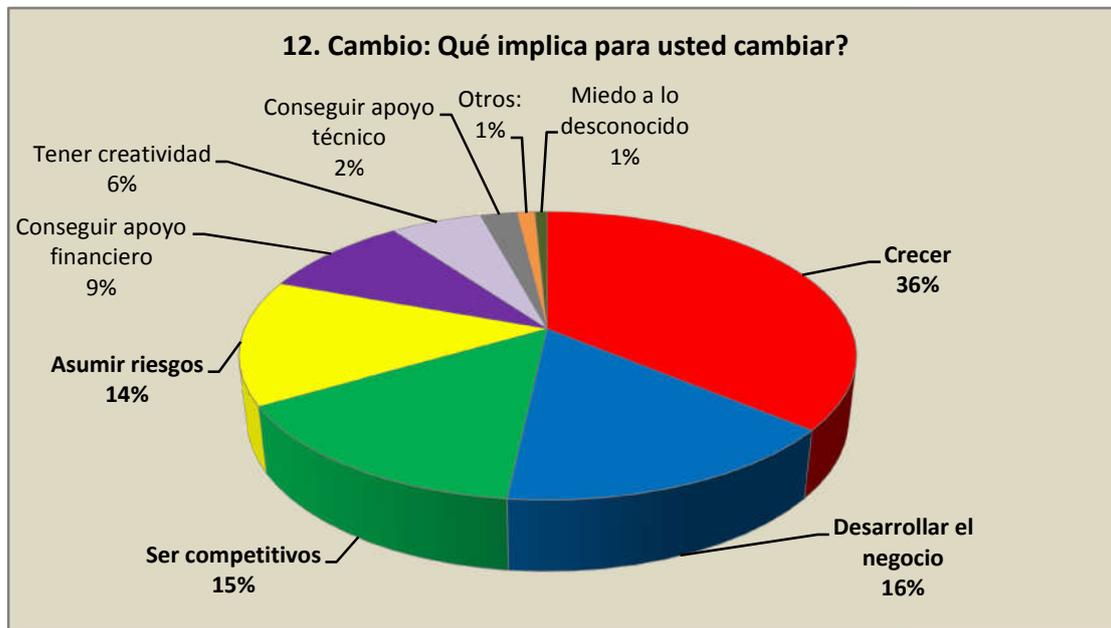
11. Planificación	Cantidad
Para la semana	43
Para más de 2 años	22
Para una quincena	17
Para el mes	14
Otros:	13
Para varios meses	10
Para el año	9
Para el día	5
No planifico	4
Para dos años	2
<b>Total</b>	<b>139</b>



Los términos de planificación más evidente se ven traducidos a períodos que van de una semana al mes, esta planificación reflejada en la necesidad de una mayor organización del trabajo representa un 53%, siendo los planes semanales los más usados, estos períodos cortos asociados a una visión de corto plazo, menos volúmenes en proceso, menos clientes, menos capital inmovilizado, menos recursos, por ende la mirada cortoplacista es propia de la etapa emprendedora.

**5.5.4.8. El significado del “cambio”**

12. Cambio	Cantidad
Crecer	95
Desarrollar el negocio	41
Ser competitivos	39
Asumir riesgos	37
Conseguir apoyo financiero	25
Tener creatividad	15
Conseguir apoyo técnico	6
Otros:	3
Miedo a lo desconocido	2
Más problemas y por eso evito cambiar	0
Estrés	0
Si estoy bien no es necesario	0
<b>Total</b>	<b>263</b>



La última cuestión a diagnosticar es la implicancia del cambio en la vida del emprendedor, comprender el significado y su actitud frente al mismo. Es grato observar que la inmensa mayoría de los consultados asumen el cambio con optimismo, el punto fuerte es el deseo de crecer, cambiar para mejorar, para desarrollar el negocio, poder competir y perseguir riesgos, son los mayores significados del cambio para el emprendedor consultado.

---

## 5.6. ETAPA 2: EMPRESARIOS PYMES

En esta segunda etapa del trabajo de campo se evaluó el perfil empresario, para identificar competencias, visualizar desde el aprendizaje particular de cada consultado qué tuvo que realizar para convertirse en empresario PyME en cuanto a estrategia-estructura-cultura, además de permitirle la auto-clasificación al empresario sobre la etapa en que se encuentra su empresa en la actualidad, y las tecnologías de gestión que conoce o ha tenido la posibilidad de aplicar.

### 5.6.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Frente a la necesidad de definir el perfil empresario emprendedor, se hizo necesario indagar a personas que se encuentran conduciendo y son propietarias de empresas PyMEs. El objetivo del cuestionario fue conocer y definir las variables que permitieron confirmar que las PyMEs del litoral entrerriano transitan por un ciclo de emprendizaje identificándose cada etapa y previendo la etapa futura para incorporar también las herramientas necesarias conocidas como las tecnologías de gestión que pueden acelerar el proceso de emprendizaje. Asimismo confirmar que la PyME del litoral entrerriano es conducida por empresarios emprendedores.

### 5.6.2. DEFINICIÓN DE VARIABLES

#### 5.6.2.1. ¿Qué indagar?

- ❖ Identificación básica del empresario y de la empresa a saber actividad principal, la edad de la empresa y la localidad.
- ❖ Conocer las competencias necesarias de un empresario PyME: conocimientos, habilidades y actitudes.
- ❖ Qué debió realizar en materia de estrategia-estructura-cultura para convertirse en empresario PyME “de emprendedor a empresario”.
- ❖ La auto-clasificación en la etapa por la que la empresa se encuentra en la actualidad según parámetros de facturación y rentabilidad entre otras afirmaciones.
- ❖ Indagar sobre el conocimiento acerca de las tecnologías de gestión conocidas o aplicadas como herramientas del conocimiento orientadas a gestionar la organización en la búsqueda de mejoras.

#### 5.6.2.2. ¿A quiénes?

- ❖ Empresarios existentes de mi propio conocimiento.
- ❖ Empresarios participantes de un programa de mejora integral de la gestión de PyMEs.

Para conocer la nómina de empresarios encuestados **ver anexo 5 Nómina de empresarios PyMEs encuestadas.**

#### **5.6.2.3. ¿Dónde?**

- ❖ En la provincia de Entre Ríos, en las localidades del Departamento Uruguay, Concordia, Villaguay, Colón, San José y Villa Elisa.

#### **5.6.2.4. ¿Cuándo?**

- ❖ Durante el período: 22 de noviembre de 2011 a 12 de diciembre de 2011.

#### **5.6.2.5. ¿Cuántos?**

- ❖ Se consultaron a 26 empresarios en total, de actividad variada ya sea productiva, de servicios y comercial.

#### **5.6.2.6. ¿Cómo?**

- ❖ Durante los seminarios del programa de mejora integral de la gestión de PyMEs realizados en San José (22/11/11), Concordia (23/11/11) y Concepción del Uruguay (24/11/11).
- ❖ Vía e mail.
- ❖ A través de un cuestionario auto administrado, con orden lógico, con correlatividad y con efecto embudo de las preguntas y con representación gráfica ampliada de las etapas del ciclo de la empresa.
- ❖ Tiempo promedio de lectura, comprensión y respuesta: 10 minutos.

## 5.6.3. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

## ENCUESTA PARA EMPRESARIOS PYMES

\_/\_/\_/\_\_\_

Nombre del Empresario	•			
Nombre de la empresa	•			
Actividad principal de la empresa	Producción		Servicios	Comercial
Edad de la empresa (años)				
Localidad				

1. COMPETENCIAS DE UN EMPRESARIO PyME: Qué Conocimientos, Habilidades y Actitudes debería tener un empresario Pyme?

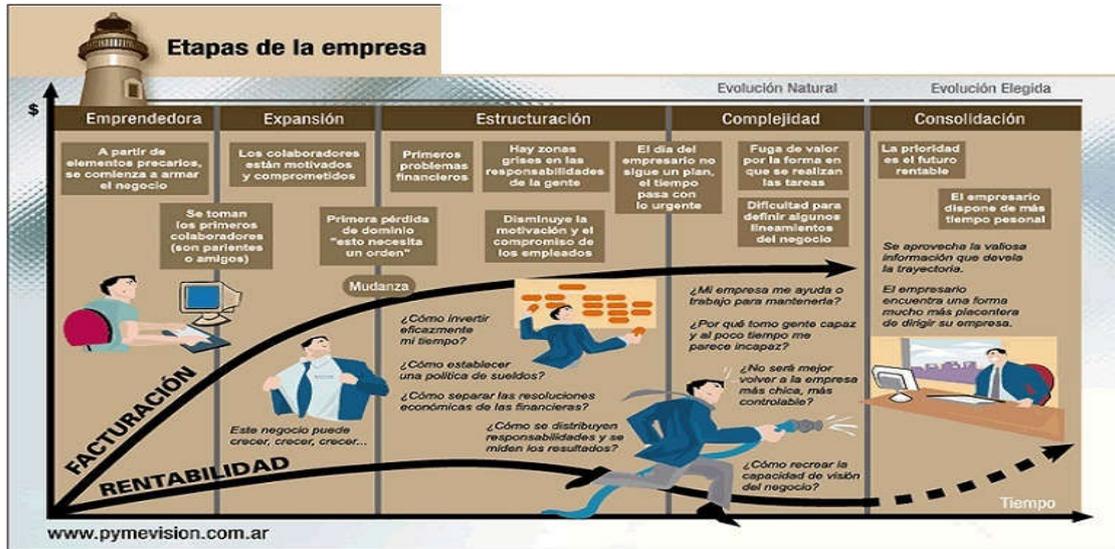
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES (Seleccionar 5 opciones ordenadas, donde 1: es la más importante)		
Tener pensamiento sistémico	Tener idoneidad en el oficio	
Conocer las herramientas de gestión integral de la empresa	Conocer la producción, los costos y las ventas	
Definir el negocio	Definir los procesos operativos	
Orientación al contexto competitivo	Orientación al cliente	
Liderazgo	Tener autonomía e iniciativa	
Trabajo en equipo	Habilidad para realizar múltiples tareas	
Resistencia al estrés	Productividad	
Innovación	Creatividad	
Coraje	Pasión por todo lo que se hace	
Inteligencia emocional	Entusiasmo	
Automotivación y hacia terceros	Otro:	
Negociación	Otro:	
Capacidad de aprendizaje	Otro:	

## 2. DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO: Qué debió realizar para convertirse en empresario PyME?

ESTRATEGIA (Seleccionar 3 opciones ordenadas, donde 1: es la más importante)		
• Definir la visión del emprendimiento	• Definir la visión del negocio	
• Definir objetivos	• Definir objetivos y compartirlos	
• Planificar el corto y mediano plazo	• Planificar integralmente el mediano y largo plazo	
• Definir el producto y el cliente	• Definir posicionamiento del negocio	
• Otro:		
ESTRUCTURA (Seleccionar 3 opciones ordenadas, donde 1: es la más importante)		
• Tener rol multifunción	• Tener mayor cantidad de áreas y puestos definidos	
• Concentrar tareas	• Delegar tareas	

• Comunicar informalmente	• Comunicar formal e informalmente
• Hacer gestión informal	• Hacer gestión formal e integrada
• Disponer de recursos limitados	• Disponer de mayor cantidad de recursos
• Ser flexible en general	• Ser flexible en determinadas ocasiones
• Otro:	
<b>CULTURA</b> <i>(Seleccionar 3 opciones ordenadas, donde 1: es la más importante)</i>	
• Tener un perfil conservador	• Tener un perfil arriesgado
• Valorar el esfuerzo	• Valorar la mejora
• Priorizar el no gastar y en el ahorro	• Priorizar el costo-beneficio y la inversión
• Los problemas se resuelven a tiempo	• Los problemas generan conflictos internos
• Valorar: honestidad	• Valorar: confianza/honestidad/lealtad
• Otro:	

**3. ETAPA DE LA EMPRESA: ¿Su empresa en qué etapa se encuentra?**  
(Ver imagen adjunta ampliada)



Etapa	Emprendedora	Expansión	Estructuración	Complejidad	Consolidación
Marcar con una X					

**4. TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN:** Son las herramientas del conocimiento orientadas a gestionar una organización en búsqueda de mejoras. **¿Cuáles conoce o ha tenido la posibilidad de aplicar?**

*(Marcar con una X las que considere necesarias)*

Planeación estratégica	Diagrama de causa-efecto o de espina de pescado	Matriz de insumo producto
Planeación estructural	Diagrama de árbol	Dinámicas de grupo
Planeación operativa	Diagrama de Gantt	Técnica de Mapeo mental
Tablero de comando	Histograma	Tormenta de ideas
Ciclo Deming: Planificar, hacer,	Gráfico de Pareto o ABC	Técnica Metaplan
Reingeniería de procesos	Métodos de producción	Técnica Scamper
Estudio de métodos y tiempos	Técnicas de redes: PERT/CPM	Técnicas de analogías
Balanceo de producción	Ergonomía	Matriz de polivalencia
Distribución física - Lay out	FODA	Cálculo de costos
5S Orden y Limpieza	Plan de trabajo	Punto de equilibrio
Kaizen- Mejoramiento continuo	Benchmarking	Fijación de precios
7 Desperdicios o 7 mudas	Segmentación de mercado	Flujo de fondos
6 Sigma – Reducción de defectos	Marketing mix 4P: producto, precio, promoción plaza o distribución	Análisis matricial
TPM Mantenimiento Productivo Total	Herramientas de Comunicación comercial	Mapa de procesos
Técnica de los 5 Por qué?	Definición de competencias	RSE Responsabilidad Social Empresaria
Hoja de registro de datos	Organigrama	Tercerización / outsourcing
Diagrama de flujo	Descripción de puestos	Otra:

***Muchas gracias por su colaboración!!!***

#### 5.6.4. PROCESAMIENTO DE RESULTADOS

##### 5.6.4.1. Identificación básica de la PyME encuestada:

1. Actividad principal de la empresa	Cantidad
Producción	14
Servicios	11
Comercial	8
<b>Total</b>	<b>33</b>



Para la muestra se consultaron al azar 26 PyMEs, cuya principal actividad es la producción o la generación de servicios o la actividad comercial de manera exclusiva, en algunos casos se comparten dos actividades de preponderancia. Como ejemplo una empresa que comercializa productos de tecnología para la industria avícola a su vez asesora sobre sistemas de riego para las instalaciones.

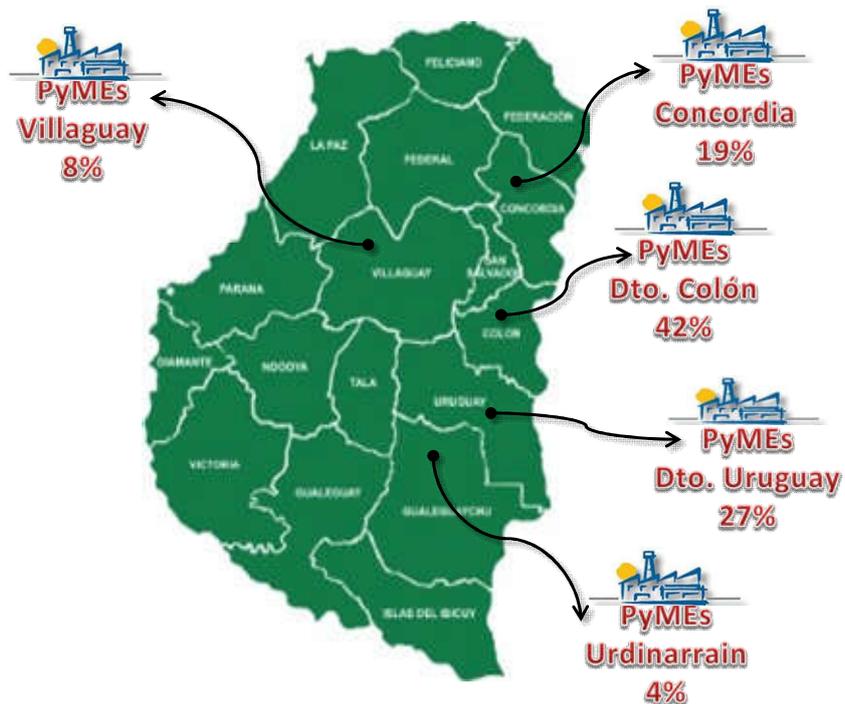
En el conjunto de las empresas orientadas a la producción se encuentran las metalúrgicas, aserraderos, constructoras y textiles. Mientras que las proveedoras de servicios se entrevistaron a PyMEs de turismo, transporte y consultoría. Las empresas encuestas que dedican su actividad principal a la comercialización pertenecen a distribuidoras, venta de repuestos y materiales para otras empresas.

2. Edad de la empresa	Cantidad
0 a 5 años	6
6 a 10 años	5
11 a 20 años	5
21 a 30 años	4
31 a más años	6
<b>Total</b>	<b>26</b>



La distribución de PyMEs que resultó azarosa, también representó la realidad productiva del litoral entrerriano donde se hallan diversas empresas que van desde el primer año de vida hasta empresas de más de 30 años, con la importancia directa en las sucesiones familiares que estas representan. La exquisitez de la convivencia entre ellas en una misma geografía resulta una oportunidad única de observar comportamientos organizacionales.

3. Localidad de ubicación de la empresa	Cantidad
Dto. Colón: Colón, Villa Elisa y San José	11
Dto. Uruguay: C. del Uruguay, Caseros y Basavilbaso	7
Concordia	5
Villaguay	2
Urdinarrain	1
<b>Total</b>	<b>26</b>



La distribución geográfica de las PyMEs consultadas se obtuvo al azar, mayormente pertenecen a localidades como San José, Villa Elisa y Colón, en segundo lugar empresas situadas en el departamento Uruguay y en tercer orden al departamento Concordia. Con lo que representa una muestra apropiada a las hipótesis mencionadas.

### 5.6.4.2. Competencias de un empresario PyME: ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debería tener un empresario Pyme?

Competencias de un empresario PyME	Jerarquización de las opciones					TOTAL	Frec. acumul.
	1º	2º	3º	4º	5º		
1 Pasión por todo lo que se hace	4		3	6	2	15	104 80%
2 Liderazgo	4	4	1	1	2	12	
3 Definir el negocio	8	1	1	1		11	
4 Conocer las herramientas de gestión integral de la empresa	1	5	2	1		9	
5 Trabajo en equipo		3	1	2	2	8	
6 Innovación		2	2	2	2	8	
7 Conocer la producción, los costos y las ventas		1	2	2	2	7	
8 Tener pensamiento sistémico	4		1	1		6	
9 Automotivación y hacia terceros		1	2	2	1	6	
10 Capacidad de aprendizaje			1	2	3	6	
11 Habilidad para realizar múltiples tareas			3	3		6	
12 Resistencia al estrés		1	2		2	5	
13 Orientación al cliente	1	2			2	5	
14 Tener idoneidad en el oficio	2		1		1	4	26 20%
15 Definir los procesos operativos		1		1	2	4	
16 Tener autonomía e iniciativa	1	1	1		1	4	
17 Creatividad		1		1	1	3	
18 Orientación al contexto competitivo	1	1				2	
19 Inteligencia emocional	1				1	2	
20 Productividad			1	1		2	
21 Entusiasmo		1			1	2	
22 Coraje		1				1	
23 Negociación			1			1	
Otro: capacidad para delegar				1		1	
<b>Total</b>						<b>130</b>	

#### Referencias:

Opción más votada de la jerarquía	
Opción media votada de la jerarquía	
Opción menos votada de la jerarquía	
Opción no votada	

Procesando las respuestas a la pregunta sobre qué competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) debería tener un empresario PyME y a través de la técnica de Pareto se procesó la información recibida, resultando el cuadro anterior y donde se observa lo siguiente:

- Los empresarios seleccionaron **13/23 competencias como las más representativas**, representan el **56,52% del total**. Es decir que la mitad de las alternativas propuestas en la encuesta las consideran más importantes.
- Se solicitó la **jerarquización de las opciones**, seleccionando sólo 5 alternativas, por lo que se obtuvo un total de 130 votos, de los que **el 80% recae en 13 opciones** de mayor a menor peso, a saber:
  1. **Pasión por todo lo que se hace**
  2. **Liderazgo**
  3. **Definir el negocio**
  4. **Conocer las herramientas de gestión integral de la empresa**
  5. **Trabajo en equipo**
  6. **Innovación**
  7. **Conocer la producción, los costos y las ventas**
  8. **Tener pensamiento sistémico**
  9. **Automotivación y hacia terceros**
  10. **Capacidad de aprendizaje**
  11. **Habilidad para realizar múltiples tareas**
  12. **Resistencia al estrés**
  13. **Orientación al cliente**
- Dentro de las opciones más votadas en primer y en segundo lugar, **se destacan** en orden:
  1. **Definir el negocio**
  2. **Liderazgo**
  3. **Pasión por todo lo que se hace**
  4. **Conocer las herramientas de gestión integral de la empresa**

Estas competencias fueron consideradas claves por los empresarios.

**Definir el negocio:** es el resultante del conocimiento previo como fruto de la experiencia y del análisis de tendencias para determinar el rumbo y las características del negocio, de manera de alinear todos los recursos necesarios para competir con éxito. Para poder definir es necesario conocer la etapa del ciclo de emprendizaje por la que se transita y cuáles serán los próximos desafíos.

**Liderazgo:** puede entenderse que sin una actitud de líder con metas claras y poder de conducción interna es imposible lograr buenos resultados. También el liderazgo es considerado como posicionamiento desde el punto de vista del mercado como consecuencia de las acciones internas.

**Pasión por todo lo que se hace:** una fuerte actitud que confirma que son empresarios emprendedores. Que las actividades que realizan son motorizadas por un sentimiento fuerte que es la pasión de emprender.

**Conocer las herramientas de gestión integral de la empresa:** una vez definido el negocio con el liderazgo necesario para emprenderlo con pasión es necesario apoyarse en herramientas objetivas para gestionar la organización de manera integral.

- Las demás opciones menos votadas, se deben a competencias atribuibles a una etapa emprendedora, por lo que para resultar un empresario emprendedor son necesarias conocerlas para desarrollarlas.

#### 5.6.4.3. DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO: QUÉ DEBIÓ REALIZAR PARA CONVERTIRSE EN EMPRESARIO PYME?

Procesando las respuestas a la pregunta y a través de la técnica de Pareto se procesó la información recibida, resultando el cuadro siguiente y donde se observa:

a) ESTRATEGIA	Jerarquización de las opciones				Frec. acumul.	
	1º	2º	3º	TOTAL		
1 Definir objetivos	3	6	4	13	64	83%
2 Definir la visión del negocio	5	6	2	13		
3 Definir la visión del emprendimiento	9	1	1	11		
4 Definir el producto y el cliente	4	1	6	11		
5 Planificar el corto y mediano plazo		5	3	8		
6 Definir objetivos y compartirlos	2	5	1	8		
7 Planificar integralmente el mediano y largo plazo	2	1	4	7	13	17%
8 Definir posicionamiento del negocio	1	1	4	6		
9 Otro:				0		
<b>Total</b>				<b>77</b>		

- El **83%** de las respuestas reflejan que **definir objetivos y definir la visión del negocio** son necesarios para delinear la estrategia.
- Desarrollar la visión del emprendimiento** como paso previo a la empresa es fundamental para poder concluir en una organización de mayores implicancias.
- Definir el alcance y características del producto como el segmento de clientes a quien va dirigida fue necesario determinar según los empresarios encuestados para optimizar toda estrategia.

b) ESTRUCTURA	Jerarquización de las opciones				Frec. acumul.	
	1º	2º	3º	TOTAL		
1 Delegar tareas	4	7	2	13	67	86%
2 Tener rol multifunción	10		2	12		
3 Tener mayor cantidad de áreas y puestos definidos	4	3	2	9		
4 Hacer gestión formal e integrada	4	2	3	9		
5 Disponer de mayor cantidad de recursos		3	6	9		
6 Ser flexible en determinadas ocasiones	2	2	4	8		
7 Comunicar formal e informalmente		4	3	7		
8 Ser flexible en general	2	2	2	6	11	14%
9 Concentrar tareas	1	1	1	3		
10 Comunicar informalmente		1		1		
11 Hacer gestión informal			1	1		
12 Disponer de recursos limitados				0		
13 Otro:				0		
<b>Total</b>				<b>78</b>		

- El **86%** de las respuestas reflejan que para poder transformarse de emprendedor a empresario a nivel de estructura fue necesario:
  1. **Delegar tareas**
  2. **Tener rol multifunción**
  3. **Tener mayor cantidad de áreas y puestos definidos**
  4. **Hacer gestión formal e integrada**
  5. **Disponer de mayor cantidad de recursos**
  6. **Ser flexible en determinadas ocasiones**
  7. **Comunicar formal e informalmente**
- Se destaca el **rol multifunción** que los empresarios no consideran necesario abandonarlo en la transición, ya que al tratarse de empresarios emprendedores nunca abandonarán el oficio o actividad inicial que los condujo hacia formar su propia empresa.
- Lo anterior implica una **gran contradicción ya que “delegar tareas” es la opción más votada**, sin dudas que este resultado es una realidad en las PyMEs donde se considera necesario crecer en estructura sin perder el control.

c) CULTURA	Jerarquización de las opciones				Frec. acumul.	
	1º	2º	3º	TOTAL		
1 Valorar: confianza/honestidad/lealtad	14	4	5	23	67	87%
2 Valorar la mejora	1	5	7	13		
3 Priorizar el costo-beneficio y la inversión	4	5	4	13		
4 Valorar el esfuerzo		8	1	9		
5 Los problemas se resuelven a tiempo	3		6	9		
6 Valorar: honestidad	2	2		4	10	13%
7 Tener un perfil arriesgado		1	2	3		
8 Tener un perfil conservador	1	1		2		
9 Otro:	1			1		
10 Priorizar el no gastar y en el ahorro				0		
11 Los problemas generan conflictos internos				0		
<b>Total</b>				<b>77</b>		

- El **87%** de las respuestas reflejan que para poder transformarse de emprendedor a empresario en materia de la cultura fue necesario:
  1. **Valorar: confianza/honestidad/lealtad**
  2. **Valorar la mejora**
  3. **Priorizar el costo-beneficio y la inversión**
  4. **Valorar el esfuerzo**
  5. **Los problemas se resuelven a tiempo**
- La amplia mayoría menciona **Valorar: confianza/honestidad/lealtad** son pilares necesarios para transformarse en una empresa, sin dudas que la influencia de estos valores familiares tienen su peso en la organización.
- La **mejora y priorizar el costo-beneficio y la inversión** son factores que están muy relacionados y por ende en la PyME que desea crecer debe alentarse.

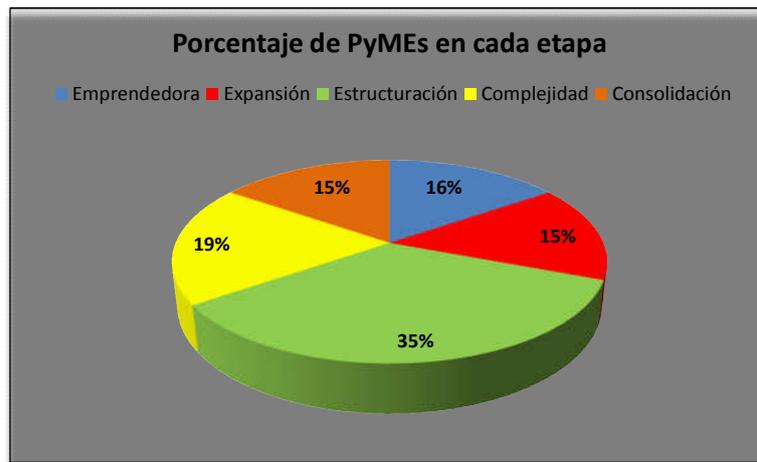
#### Referencias:

Opción más votada de la jerarquía	
Opción media votada de la jerarquía	
Opción menos votada de la jerarquía	
Opción no votada	

5.6.4.4. ETAPA DE LA EMPRESA: ¿Su empresa en qué etapa se encuentra?



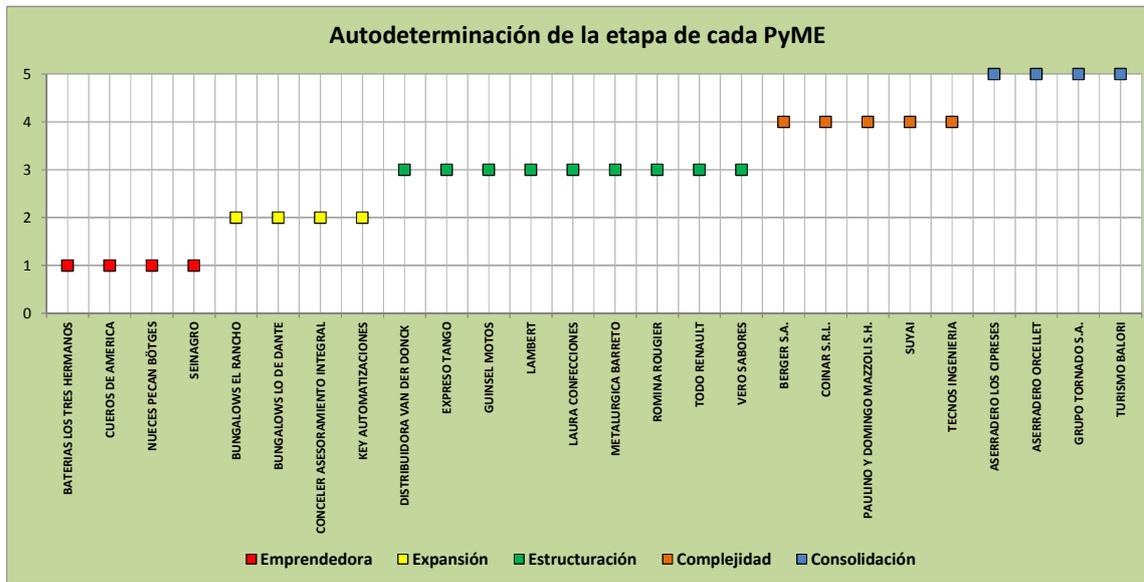
Cada una de las 26 empresarios PyMEs consultados se autocalificó en la etapa que consideran se encuentra su empresa, según las referencias citadas en la gráfica anterior.



- El 50% de las PyMEs se encuentran transitando entre la etapa expansión y de estructuración, siendo esta última la que más agrupa.
- La etapa de estructuración puede resultar el período por el que mayor tiempo demanda debido al ordenamiento que implica ya que no solo involucra la decisión de transitarla sino de resolver el conjunto de recursos y organizarlos estratégicamente.

En el siguiente cuadro se observa la situación de cada empresa, a través de su propia autodeterminación.

EMPRESA	ETAPA				
	Emprendedora	Expansión	Estructuración	Complejidad	Consolidación
1 BATERIAS LOS TRES HERMANOS	1				
2 CUEROS DE AMERICA	1				
3 NUECES PECAN BÖTGES	1				
4 SEINAGRO	1				
5 BUNGALOWS EL RANCHO		2			
6 BUNGALOWS LO DE DANTE		2			
7 CONCELER ASESORAMIENTO INTEGRAL		2			
8 KEY AUTOMATIZACIONES		2			
9 DISTRIBUIDORA VAN DER DONCK			3		
10 EXPRESO TANGO			3		
11 GUINSEL MOTOS			3		
12 LAMBERT			3		
13 LAURA CONFECCIONES			3		
14 METALURGICA BARRETO			3		
15 ROMINA ROUGIER			3		
16 TODO RENAULT			3		
17 VERO SABORES			3		
18 BERGER S.A.				4	
19 COINAR S.R.L.				4	
20 PAULINO Y DOMINGO MAZZOLI S.H.				4	
21 SUYAI				4	
22 TECNOS INGENIERIA				4	
23 ASERRADERO LOS CIPRESSES					5
24 ASERRADERO ORCELLET					5
25 GRUPO TORNADO S.A.					5
26 TURISMO BALORI					5
<b>Total por etapa</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>35%</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>



Entre las empresas consultadas las que poseen la producción como actividad principal se sitúan en las etapas de estructuración, complejidad y consolidación. Tal es el caso de aserraderos, metalúrgicas, textiles entre otras.

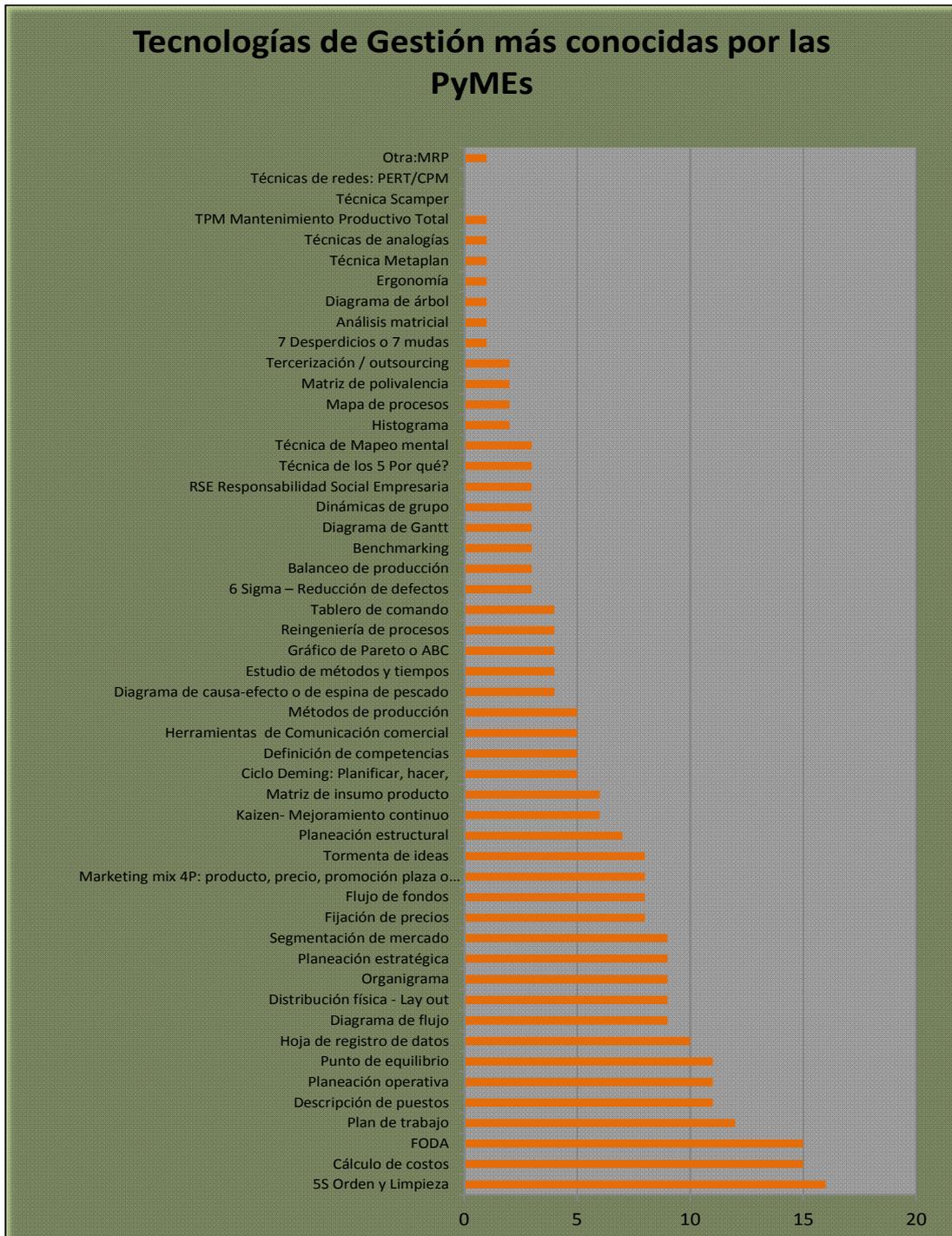
Mientras que las vinculadas al comercio y servicio se encuentran en la etapa emprendedora y de expansión mayormente.

**5.6.4.5. TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN:** Son las herramientas del conocimiento orientadas a gestionar una organización en búsqueda de mejoras. ¿Cuáles conoce o ha tenido la posibilidad de aplicar?

	<b>Tecnologías de Gestión:</b>	<b>Frecuencia</b>
1	5S Orden y Limpieza	16
2	Cálculo de costos	15
3	FODA	15
4	Plan de trabajo	12
5	Descripción de puestos	11
6	Planeación operativa	11
7	Punto de equilibrio	11
8	Hoja de registro de datos	10
9	Diagrama de flujo	9
10	Distribución física - Lay out	9
11	Organigrama	9
12	Planeación estratégica	9
13	Segmentación de mercado	9
14	Fijación de precios	8
15	Flujo de fondos	8
16	Marketing mix 4P: producto, precio, promoción plaza o distribución	8
17	Tormenta de ideas	8
18	Planeación estructural	7
19	Kaizen- Mejoramiento continuo	6
20	Matriz de insumo producto	6
21	Ciclo Deming: Planificar, hacer,	5
22	Definición de competencias	5
23	Herramientas de Comunicación comercial	5
24	Métodos de producción	5
25	Diagrama de causa-efecto o de espina de pescado	4
26	Estudio de métodos y tiempos	4
27	Gráfico de Pareto o ABC	4
28	Reingeniería de procesos	4
29	Tablero de comando	4
30	6 Sigma – Reducción de defectos	3
31	Balanceo de producción	3
32	Benchmarking	3
33	Diagrama de Gantt	3

34	Dinámicas de grupo	3
35	RSE Responsabilidad Social Empresaria	3
36	Técnica de los 5 Por qué?	3
37	Técnica de Mapeo mental	3
38	Histograma	2
39	Mapa de procesos	2
40	Matriz de polivalencia	2
41	Tercerización / outsourcing	2
42	7 Desperdicios o 7 mudas	1
43	Análisis matricial	1
44	Diagrama de árbol	1
45	Ergonomía	1
46	Técnica Metaplan	1
47	Técnicas de analogías	1
48	TPM Mantenimiento Productivo Total	1
49	Técnica Scamper	
50	Técnicas de redes: PERT/CPM	
51	Otra:MRP	1

- De las 50 tecnologías de gestión citadas en el cuestionario, las más conocidas son herramientas operativas y/o de análisis básico a saber: 5S orden y limpieza, análisis de costos, cálculo del punto de equilibrio, FODA, descripción de puestos, hoja de registración de datos, organigrama, planificación básica y diagramas de flujos de procesos.
- Luego se posicionan las herramientas de análisis combinado como son: segmentación de mercado, flujo de fondos, técnicas de fijación de precios, marketing mix, análisis matricial, kaizen y matriz de insumo-producto.
- En último lugar se ubican las herramientas de diagnóstico más complejas, que buscan mejorar procesos con una visión sistémica e incluyen las tecnologías de gestión asociando la creatividad.



## 6. CONCLUSIONES

### 6.1. COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR Y DEL EMPRESARIO

Todo emprendedor sueña con ver sus proyectos arriba, establecidos y dando beneficios, pero no todos los emprendedores se convierten por arte de magia en buenos empresarios una vez que el proyecto se ha consolidado. Las habilidades de gestión y las competencias que son necesarias para gestionar adecuadamente un negocio no son obligatoriamente parte del paquete que un emprendedor trae consigo cuando se lanza a crear su propia empresa.

En este sentido se hace necesario definir un programa de desarrollo de las competencias necesarias.

**Gráfico Competencias del emprendedor y del empresario** (Fuente: propia)



A partir del desarrollo teórico y del trabajo de campo realizado quedan identificadas las competencias necesarias para emprender y para desarrollarse como empresario resultando un modelo que permite conducir el capital intelectual hacia la estrategia de negocios se trate del emprendimiento o de la PyME.

Esta base de conocimientos, habilidades y actitudes determinan el perfil emprendedor y el perfil empresario necesarios para desempeñarse en la etapa emprendedora y en la etapa empresaria, acelerando el proceso de aprendizaje organizacional.

**De esta manera queda demostrado que la PyME del litoral entrerriano es conducida por empresarios emprendedores.**

---

## 6.2. ORGANIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y DE LA EMPRESA

Emprendimiento y empresa parecieran objetos similares, sin embargo, el pasaje de emprendimiento a empresa conlleva una aventura de conocimientos que son necesarios incorporar para asimilar los hechos en experiencias de aprendizaje a través de la incorporación de las tecnologías de gestión y con un amplio deseo de proyectar una organización integral.

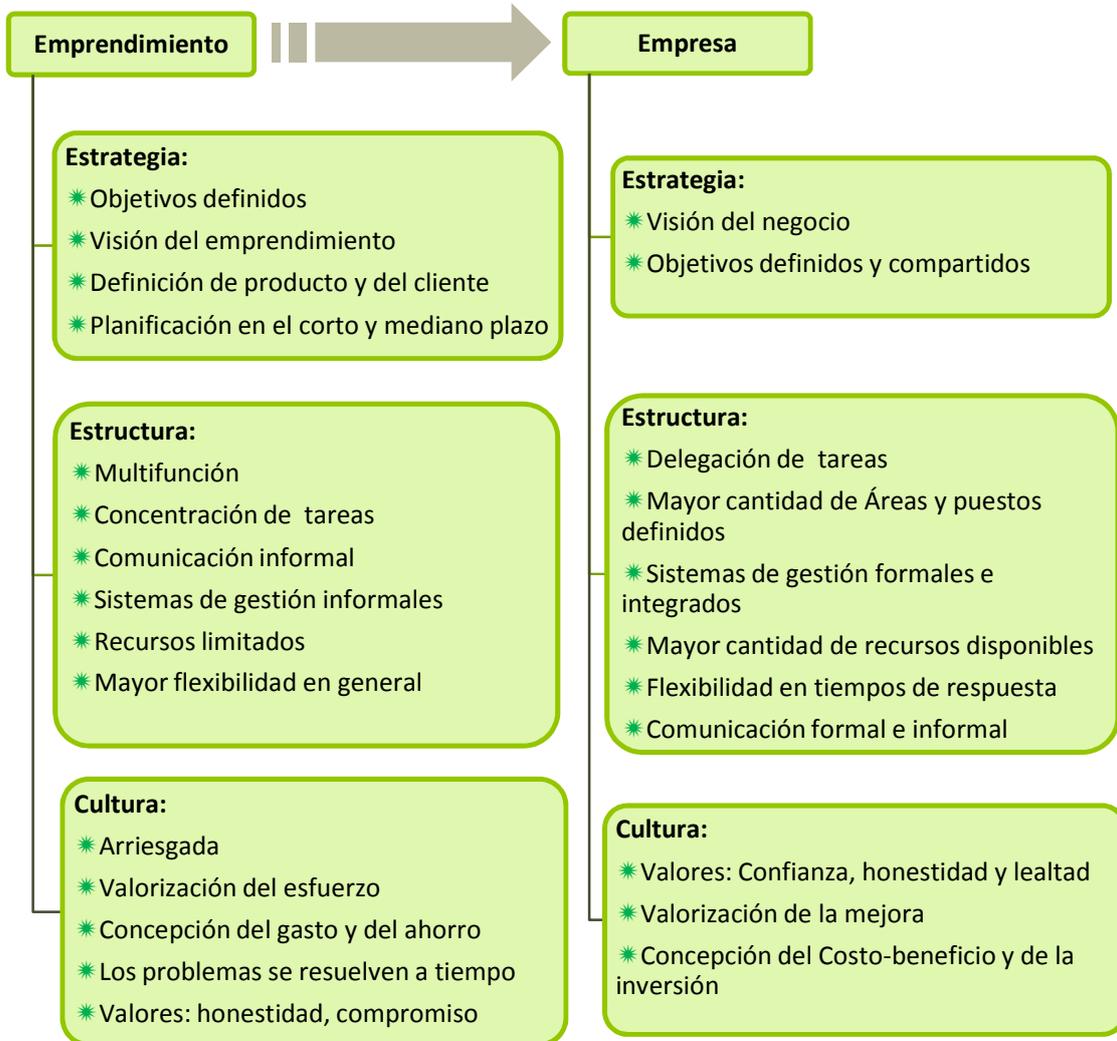
Repensar el emprendimiento hacia una PyME, implica el diagnóstico y la búsqueda de mejoras desde el punto de vista de la estrategia, la estructura y la cultura, que son los pilares donde se sustenta la organización.

En base al trabajo de campo realizado se puede observar y concluir que para transformar un emprendimiento en empresa resulta clave rediseñar la estrategia, la estructura y la cultura que mejor se adapten a los objetivos del empresario emprendedor.

En este sentido se hace necesario definir un plan de trabajo con los cambios deseados.

En el siguiente cuadro se observa el valor agregado que debió realizar un emprendimiento para transformarse en una PyME.

Gráfico Organización del emprendimiento y de la empresa (Fuente: propia)



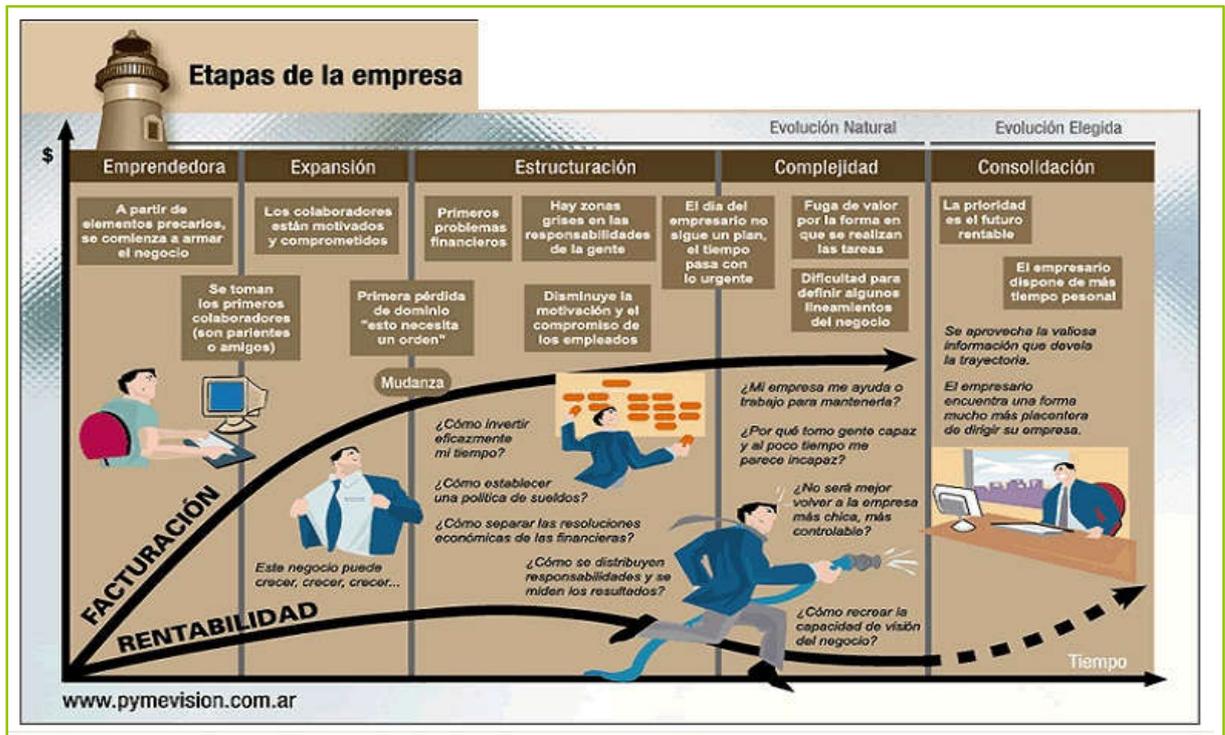
### 6.3. CICLO DEL EMPRENDIZAJE PYME

A través del desarrollo teórico y del trabajo de campo realizado queda demostrado que las PyMEs del litoral entrerriano transitan por un ciclo de emprendizaje, es decir por un aprendizaje empresarial, donde se pueden clasificar en cada etapa a través del diagnóstico organizacional, con el objetivo de organizar la respuesta al cambio.



Cada una de las etapas presenta ciertas características y así mismo se indica al final el grupo de tecnologías de gestión sugerido para desarrollar, resolviendo los desafíos propios del momento y anticipando el cambio planeado hacia la etapa siguiente.

**Gráfico Etapas de la empresa** (Fuente: [www.pymevision.com.ar](http://www.pymevision.com.ar) PymeVision 2011)



### 6.3.1. ETAPA EMPRENDEDORA

- ❖ La facturación inicia su crecimiento.
- ❖ La rentabilidad no es representativa en esta etapa.
- ❖ A partir de elementos precarios el emprendedor comienza a armar el negocio.
- ❖ Las oportunidades son mayores que las fortalezas y debilidades.
- ❖ Prevalece el ¿qué?
- ❖ **Tecnologías de gestión sugeridas: Diagnóstico y gestión productiva.**

### 6.3.2. ETAPA EMPRESARIA EN EXPANSIÓN

- ❖ La facturación crece de manera significativa.
- ❖ La rentabilidad crece como producto de tener más conocimiento que al inicio, pero aún no es la deseada.
- ❖ Se tomaron los primeros colaboradores, generalmente por el valor de la confianza, éstos están motivados y comprometidos con el despegue del negocio. Si bien hay limitaciones de efectivo, se asumen riesgos, las expectativas superan los resultados. El poder en manos del mercado y de la producción, si bien hay orientación a las ventas y donde la prioridad la tienen los clientes. Todo es posible hay mucho por transitar.

- ❖ Las fortalezas superan las oportunidades y amenazas
- ❖ Prevalece el ¿qué? ¿quién? ¿y el ahora?
- ❖ **Tecnologías de gestión sugeridas: Diagnóstico, gestión de costos y gestión comercial.**

### 6.3.3. ETAPA EMPRESARIA EN ESTRUCTURACIÓN

- ❖ Se origina esta etapa debido a que la facturación se encuentra en pleno crecimiento debido a que se cuenta con mejor posicionamiento en el mercado.
- ❖ La rentabilidad al inicio es buena, pero al final debido a la pérdida de control se reduce.
- ❖ Comienza la primera pérdida de dominio sobre la mayoría de las actividades, es necesario “un orden”, comienzan los primeros problemas financieros, no están claras las responsabilidades de los colaboradores, por lo que disminuye la motivación y el compromiso de éstos. Hay necesidad de optimizar los recursos y la medición de resultados.
- ❖ Los problemas se ven como oportunidades.
- ❖ Prevalece el ¿cómo?, ¿quién? ¿y cuándo?
- ❖ **Tecnologías de gestión sugeridas: Diagnóstico, gestión productiva, gestión de recursos humanos y gestión estratégica.**

### 6.3.4. ETAPA EMPRESARIA EN COMPLEJIDAD

- ❖ La facturación inicia un período de estabilidad.
- ❖ La rentabilidad desciende como producto del descontrol de los recursos.
- ❖ Los mandos medios creados en la etapa anterior se dedican a lo urgente en lugar de lo importante. El sistema creado dirige a la organización. El empresario no tiene un plan de actividades, se hace necesario pensar en estrategias de mediano y largo plazo. Se pierde productividad y flexibilidad, producto de la estructuración, por lo que es necesario pensar en gestionar por procesos, con indicadores y objetivos a través de un tablero de comando integral. Es necesario pensar en aprendizaje organizacional, polivalencia, evaluación y definición por competencias alineadas a las estrategias del negocio. Se hace necesario replantear la visión y la sucesión de la organización.
- ❖ Las oportunidades se ven como problemas.
- ❖ Prevalece el ¿cómo? ¿por qué? ¿y el dónde?
- ❖ **Tecnologías de gestión sugeridas: Diagnóstico, gestión productiva, gestión de recursos humanos y gestión estratégica.**

### 6.3.5. ETAPA EMPRESARIA EN CONSOLIDACIÓN

- ❖ La facturación inicia otra etapa de crecimiento sostenido
- ❖ La rentabilidad comienza a ser la prioridad y comienza a despegar como producto del knowhow y de tener clara y compartida la visión del negocio, se invierte en el futuro con un claro posicionamiento de mercado.
- ❖ El empresario confía en las competencias de sus colaboradores, a quienes les asigna la toma de decisiones estratégicas, que le permiten disponer de más tiempo personal y disfruta de generar negocios y más negocios.
- ❖ Las oportunidades aparecen todo el tiempo, las debilidades son de menor importancia.
- ❖ Prevalece el ¿Cuánto? ¿y dónde?
- ❖ **Tecnologías de gestión sugeridas: Diagnóstico y gestión estratégica.**

### 6.3.6.ETAPAS Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

A través del desarrollo teórico y del trabajo de campo realizado **queda demostrado que se puede acelerar el proceso de aprendizaje con la incorporación de tecnologías de gestión según la etapa por la que transitan.**

#### Diagnóstico y Resolución de problemas

- FODA
- Hoja de registro de datos
- Diagrama de flujo
- Tormenta de ideas
- Kaizen - Mejoramiento continuo
- Ciclo Deming
- Diagrama de causa-efecto
- Gráfico de Pareto ó ABC
- Diagrama de Gantt
- Técnica de los 5 Por qué?
- Técnica de mapeo mental
- Histograma
- Análisis matricial
- Diagrama de árbol
- Técnica de metaplan
- Técnica de analogías
- Técnica de scamper
- Técnicas de redes: PERT/CPM
- Etc.

**Gestión Productiva**

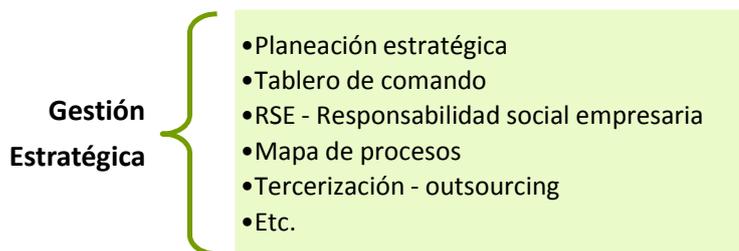
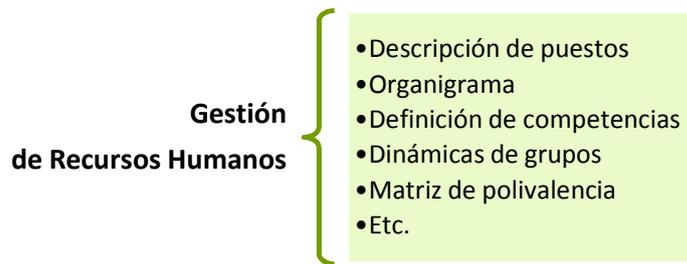
- 5S Orden y Limpieza
- Plan de trabajo
- Planeación operativa
- Lay out
- Planeación estructural
- Métodos de producción
- Estudio de métodos y tiempos
- Reingeniería de procesos
- 6 Sigma - reducción de defectos
- Balanceo de producción
- 7 Desperdicios ó 7 mudas
- Ergonomía
- TPM Mantenimiento productivo total
- Etc.

**Gestión Comercial**

- Segmentación de mercado
- Fijación de precios
- Marketing mix: Producto, Precio, Promoción y Distribución
- Herramientas de comunicación comercial
- Benchmarking
- Etc.

**Gestión de Costos**

- Cálculo de costos
- Punto de equilibrio
- Flujo de fondos
- Matriz de insumo-Producto
- Etc.



**Aprender a emprender es clave en el mundo de hoy.**

Las experiencias de los países que han logrado un buen nivel de desarrollo con equidad social se basan en la creatividad y capacidad laboral de sus ciudadanos, sustentados en sistemas educativos y de formación de calidad; pero también en la capacidad para emprender, generar empresas, innovar desde los diversos ámbitos de la vida. Por ello, una de las principales capacidades y competencias que emerge y sobresale en estas experiencias de desarrollo es la del emprendimiento.

Los ciudadanos emprendedores comparten la capacidad de concretar o llevar a cabo las ideas que generen valor y activos para cada uno y para su entorno. Logran estándares de desempeño en el mundo profesional y empresarial, teniendo la innovación como un fin principal en todo su quehacer.

Los empresarios emprendedores son los que transforman ideas en acciones concretas, logran crear valor en las oportunidades, descubren mercados y generan empleo decente, productivo y con responsabilidad social. Tienen en las nuevas ideas y en la innovación un elemento clave.

**Una sociedad que emprende logra desarrollo, cohesión y justicia social para todos sus miembros.**

Lic. Griselda Burquet

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Granica.
- Baca Urbina Gabriel. (1994). *Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo*. Mc Graw Hill.
- Chase Richard, Jacobs F. Roberts, Aquilano Nicolas. (2009). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill.
- Cirigliano Gustavo, Villaverde Aníbal. (1997). *Dinámicas de grupos y educación*. Lumen Humanitas.
- Dodero Santiago. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. El Ateneo.
- Drucker Peter. (2007). *La gerencia efectiva*. Edit. Sudamericana.
- Goleman Daniel. (2004). *La inteligencia emocional en la empresa*. Vergara.
- Grove Andrew S. (2006). *Solo los paranoides sobreviven*. Granica 4ta. Edición.
- Hermida Jorge, Serra Roberto, Kastika Eduardo. (1992). *Administración y Estrategia*. Macchi.
- Infobaeprofesional. (2008).
- INTI (A. Lopez, G. Ramirez, M. Rodriguez, G. Wynga. (2010). *Introducción a las tecnologías de Gestión*. INTI.
- ISO International Standard Organization. (2005). *NORMA ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de calidad - Fundamentos y vocabulario*. ISO.
- JICA Agencia de cooperación internacional de Japón. (2009). *Kaizen: 7 retos para mejorar la calidad y productividad de las pymes. Reducción de costos*. JICA Agencia de cooperación internacional de Japón.
- Kaplan Robert, Norton David. (1992). *Como poner el cuadro de mando integral en funcionamiento*. Harvard Business Review.
- Kastika Eduardo. (2001). *Desorganización creativa organización innovadora*. Ediciones Macchi.
- Mayntz R., H. K. (1980). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*.
- Mintzberg Henry. (1984). *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo -Ginebra. (1996). *Introducción al Estudio del Trabajo*. OIT.
- Real Academia Española. (2011). <http://www.rae.es/rae.html>. RAE.
- Revista Executive Digest, R. J. (2001).

Revista Mercado, C. K. (2008).

Robbins Stephen. (1999). *Comportamiento organizacional*. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desar. (2010). *Resolución 21/2010 Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales*.

Senger Peter. (2004). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica.

Serra Roberto, Kastika Eduardo. (1994). *Re-estructurando empresas*. Macchi.

[www.pymevision.com.ar](http://www.pymevision.com.ar), P. V. (2011).

## ANEXOS