



Universidad De La Republica

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración



Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de Contador Público

“Principales roles y problemas que desempeñan y preocupan a los gerentes de empresas uruguayas en la actualidad”

Autores:
**Pablo García
Martín Vanzini**

Tutor:
Cr. Javier Comas

Montevideo, agosto de 2010.

Abstract

En el presente trabajo de investigación monográfico se analiza un marco conceptual referido a los siguientes temas: Gerencias, Toma de Decisiones, Cadena de Valor, Calidad e Innovación.

Con esa conceptualización se presenta el resultado de entrevistas realizadas a gerentes de empresas de diversas ramas de actividad y diversos tamaños que desempeñan tareas en el país, que fueron invitados a opinar sobre la visión de estos temas.

Finalmente se exponen algunas conclusiones en función del trabajo realizado, comparando el pensamiento teórico abordado con la visión e ideas de los gerentes uruguayos. Estableciendo vínculos entre el pensamiento doctrinario del mundo con la practica gerencial uruguaya.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro tutor el Cr. Javier Comas, por su constante disposición y apoyo durante el desarrollo del presente trabajo, responsabilizándonos exclusivamente los autores por los posibles errores u omisiones que persistan en el mismo.

A los entrevistados por recibirnos en sus lugares de trabajo y verter sus conocimientos y opiniones sobre los temas de objetos de estudios.

Finalmente, a nuestras familias y amigos por estar siempre a nuestro lado, apoyándonos incondicionalmente en el largo camino de nuestra carrera. A ellos dedicamos nuestro trabajo.

Índice

Capítulo Primero – Introducción

- 1.1. Objetivos del trabajo.
- 1.2. Alcance.
- 1.3. Metodología.

Capítulo Segundo – Marco Conceptual

- 2.1. Gerentes.
 - 2.1.1. La función de la gerencia.
 - 2.1.2. Tipos de Gerentes.
 - 2.1.3. Roles Administrativos.
 - 2.1.4. Habilidades de los Gerentes.
 - 2.1.5. Tareas de los Gerentes.
- 2.2. Toma de Decisiones.
 - 2.2.1. Temática en la toma de Decisiones.
 - 2.2.1.1. Decisiones programadas y no programadas.
 - 2.2.1.2. Condiciones en la Toma de Decisiones
 - 2.2.1.3. Modelo o Proceso Racional.
 - 2.2.2. Racionalidad Limitada o circunscrita.

2.2.3. Captación de la información.

2.2.3.1. Sensación.

2.2.3.2. Intuición.

2.2.4. Factores de Análisis.

2.2.4.1. Sentir.

2.2.4.2. Pensar.

2.3. Cadena de Valor.

2.3.1. Esquema de Cadena de Valor.

2.3.2. Capacidades de la empresa

2.3.3. Ventajas Competitivas.

2.4. Calidad.

2.4.1. Calidad Total.

2.4.2. Sistema de la E.F.Q.M.

2.4.3. Sistema de aseguramiento de la Calidad.

2.4.4. Técnicas avanzadas de la gestión de la Calidad.

2.5. Innovación.

2.5.1. Definiciones.

2.5.2. Clasificación estructural de la Innovación.

2.5.3. Fuentes de Innovación.

Capítulo Tercero – Investigación.

3.1. Metodología de la investigación.

3.1.1. Entrevistas.

3.1.1.1. Formato de las Entrevistas.

3.1.2. Encuestas.

3.1.2.1. Test sobre el estilo de la toma de decisiones. “ Don Hellriegel y John Slocum “.

Capítulo Cuarto – Conclusiones.

4.1. Conclusiones.

4.1.1. Toma de decisiones.

4.1.2. Cadena de Valor.

4.1.3. Calidad.

4.1.4. Innovación.

4.1.5. Habilidades de los Gerentes.

4.2. Conclusiones Generales.

Bibliografía

Anexo

Anexo 1- Resumen de respuestas mas interesantes a nuestro criterio de las entrevistas realizadas.

Capítulo Primero – Introducción

1.1 Objetivo del trabajo.

Nuestro trabajo estudió el pensamiento de gerentes uruguayos, sobre temas recurrentes en el quehacer cotidiano. Entre las razones que nos llevaron a la elección del tema destacaremos los principales en esta introducción.

En primer lugar se trata de temas de mucha actualidad, y de un manejo constante por parte de los especialistas y gerentes. Buscamos reflejar las diferentes ideas que los gerentes tienen sobre los temas seleccionados: Innovación, Calidad, Cadena de Valor, Toma de Decisiones y Habilidades.

En segundo lugar la escasa información de los roles que desempeñan los gerentes uruguayos en diferentes tamaños de empresas, así como los problemas que ocupan sus horas nos llevo a investigar el tema. En Uruguay no existe literatura suficiente que nos muestre las tendencias de pensamientos de sus gerentes.

En tercer término se realizó una confrontación de la realidad con el pensamiento de los diferentes autores calificados en los teóricos antes dichos, que hacen a las teorías vigentes en el mundo.

Nuestra intención es contrastar la teoría con la realidad nacional, así llegar a conocer el pensamiento de los gerentes uruguayos entrevistados.

1.2 Alcance.

Con el objetivo de conocer el pensamiento de los gerentes uruguayos, centramos el desarrollo de nuestro trabajo en las opiniones de los mismos. Esto significó detectar los principales

roles y problemas que desempeñan y preocupan a los que llevan adelante la dirección de las diferentes empresas uruguayas en la actualidad. Una vez obtenido sus pensamientos (realidad nacional) buscamos contrastar con la teoría inserta en el mundo.

1.3 Metodología

Para llegar a conocer el pensamiento de los gerentes uruguayos, referente a los distintos roles y temas que competen a su gestión transitamos diferentes caminos.

En primer lugar realizamos un estudio sobre la literatura referida a los temas elegidos y señalados en el objetivo del trabajo.

En segundo lugar se realizó un trabajo de campo mediante entrevistas a gerentes con preguntas específicas sobre los puntos tratados de forma teórica. Si bien no logramos una muestra estadísticamente válida, la encuesta logró veinticinco gerentes. El conjunto de las empresas implicó un universo variado, en la medida de que tomamos en consideración: seis pequeñas, cuatro medianas y quince grandes, pero dentro de cada tamaño varía el tipo de actividad (servicio, comercio, industria). Como se dijo, si bien no término siendo una muestra estadística, es amplia y variada en cuanto a tamaño y en cuanto actividad.

Una vez analizadas las entrevistas y utilizando la teoría es que se procedió a la elaboración de las conclusiones que se detallarán en capítulo de conclusiones del trabajo de investigación monográfico.

Capítulo Segundo – Marco Conceptual

2.1 Gerentes

2.1.1 Las Funciones de la Gerencia¹

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente.

En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones:

1. Planeamiento
2. Organización
3. Dirección
4. Control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una

¹ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la

ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Henry Fayol le agrega a estas cuatro funciones la de coordinación.

El autor Harold Kontz agrega la función de integración de recursos humanos en lugar de la coordinación que describió Fayol.

Integración de recursos humanos: consiste en dotar a la organización de personal competente de acuerdo a las necesidades y esto por medio de cinco acciones: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.

2.1.2 Tipos de Gerentes

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

- **NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN**

- ***Gerentes de Primera Línea***

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores".

- ***Gerentes Medios***

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

- ***La Alta Gerencia***

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

- **GERENTES GENERALES Y GERENTES FUNCIONALES**

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares. Por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados. En Coca Cola, la función de mercadotecnia es la responsable de los anuncios de televisión y la función de investigación y desarrollo es la responsable de la fórmula especial de la coca. En las universidades, el departamento de actividades deportivas es una función, porque las actividades de sus miembros son diferentes, por decir algo, de las actividades de los miembros del departamento de física.

- ***Gerentes funcionales***

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

- ***Gerentes generales***

Por otra parte, el gerente general dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad, por ejemplo, de su producción, mercadotecnia y finanzas. Una pequeña empresa quizá sólo tenga un gerente general (director o subdirector ejecutivo), pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente. Por ejemplo, en una compañía grande, del ramo de los alimentos, podría haber una división por producto, con un gerente general responsable de cada una de ellas. Al igual que el director general de una pequeña empresa, cada una de las cabezas de estas divisiones sería responsable de todas las actividades de la unidad.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nuevo, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisa.

2.1.3. Roles administrativos²

A fines década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores de cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración.

Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos.

Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

² Administración Tercera Edición (J.Stonner,C.Wankel) 1989 Prentice-Hall Hispanoamerica

Roles Interpersonales:

- **Figura directiva:** se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa.
- **Líder o conducción:** Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados.
- **Enlace:** El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador.

Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

Roles De Información:

- **Monitor o detección:** todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, esto se hace por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores y cosas semejantes.

- **Difusor o trasmisor:** Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización.
- **Voceros o emisor:** Cuando ellos representan a la organización frente a extraños, transmite información a gente de afuera de su unidad sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados.

Roles de Decisión:

Por último, Mintzberg identifico cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisión.

- **Emprendedores,** los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización.
- **Manejador de disturbios,** toman acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad.
- **Asignador de recursos,** los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios.
- **Negociador,** es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones, cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtienen ventajas para sus propias unidades.

2.1.4. Habilidades de un gerente³

Robert Katz popularizó un concepto elaborado a principio de siglo por Henry Fayol. Este identificó tres tipos de habilidades:

La **habilidad técnica**: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La **habilidad humana**: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La **habilidad conceptual**: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Estos autores sugieren que si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente su importancia relativa dependerá sobre todo del rango del gerente en la organización

2.1.5 Tareas de un Gerente⁴

Peter Drucker define el trabajo de un gerente como el planeamiento, la organización, la integración y la medición, también tiene que integrar su trabajo con el de los otros miembros de la

³ Administración Tercera Edición (J.Stonner,C.Wankel) 1989 Prentice-Hall Hispanoamerica

⁴ La Gerencia (Peter Drucker)

organización y tanto de manera descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él, como colateralmente si pretende obtener resultados hacia personas sobre las cuales no ejerce controles administrativos es decir personas de otras áreas.

Tareas que afronta el gerente: **la primera** es la creación de un conjunto autentico que es mayor que la suma de sus partes, la cual logra confiriendo efectividad a los elementos reales existentes en sus recursos y neutralizando los elementos defectuosos o débiles. De este modo logra crear dicho conjunto. También requiere que en cada uno de sus actos el administrador considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo.

La segunda tarea específica es armonizar en todas las decisiones y actos los requerimientos del futuro inmediato y al largo plazo. No puede sacrificar ninguno de ellos sin amenazar a la propia empresa. Todo lo que el gerente hace debe ser eficaz en lo inmediato así como en relación con los objetivos y principios básicos de largo plazo, debe calcular el sacrificio que impone al futuro general de la empresa para proteger sus intereses inmediatos o el sacrificio que realiza hoy en beneficio del futuro.

El trabajo del gerente tiene cinco operaciones básicas:

1. Fija objetivos: determina cuales deben de ser las metas en cada área de objetivos, decide que se hará para alcanzarlos y los comunica a las personas cuyo desempeño se necesita para realizarlos.
2. Organizar: analiza las actividades, las decisiones y las relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, agrupando en unidades y cargos la estructura de la organización.
3. Motiva y comunica: forma un equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Logrando los objetivos gracias a la comunicación constante con sus subordinados, superiores y así como con sus colegas.
4. Medición: establece patrones de medida, procura que cada individuo disponga de criterios de medida concentrados en el
5. desempeño de toda la organización. Analiza, aprecia e interpreta resultados.

6. Finalmente un gerente desarrolla la gente incluido a él mismo.

Trabajar sobre el ser humano significa siempre desarrollarlo, determinando si llegara a ser más productivo o perderá toda capacidad de producción. Esto vale tanto para el individuo dirigido como para el administrador.

La fijación de objetivos, la organización, la motivación y la comunicación, la medición y el desarrollo de las personas son categorías y clasificaciones formales. Solo la experiencia del gerente puede darles vida y conferirle un carácter concreto y significativo, pueden aplicarse a todos los gerentes y a todo lo que el hace en el ejercicio de sus funciones.

La capacidad de definir objetivo no convierte al individuo en gerente, pero si carece de esa capacidad el individuo no puede ser un administrador eficaz.

La determinación de objetivos es un problema de equilibrio. Equilibrio entre los resultados de la empresa y la realización de los principios en los cuales uno cree; equilibrio entre las necesidades inmediatas de la empresa y las del futuro; equilibrio entre los fines deseables y los medios disponibles.

2.2. Toma de decisiones⁵

La toma de Decisiones es un proceso en el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de los gerentes pasan los días y las horas de sus vidas teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida de las organizaciones, mientras otras son de suma importancia para seguir funcionando.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Los gerentes ven a la toma de decisiones como una de sus funciones principales, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

2.2.1. Temáticas en la toma de decisiones:

2.2.1.1. Las decisiones programadas y las decisiones no programadas;

2.2.1.2. Las condiciones en la Toma de Decisiones (certidumbre, riesgo, o incertidumbre)

2.2.1.3. El “modelo” o proceso racional de la toma de decisiones.

Las **decisiones programadas** son las que se toman para procesos rutinarios, que se producen de manera frecuente y no necesitan consideraciones ni análisis específicos, como las compras, los pagos, o manejo de existencia. Se “deciden” a través de políticas, reglas o procedimientos.

⁵ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

Las **decisiones no programadas**, son las que se toman ante situaciones que no se repiten o implican la asignación de recursos significativos, como pueden ser: la introducción de nuevas tecnologías, lanzamiento o reestructuración de ofertas de productos, inversiones de ampliación, para citar algunas.

También hay coincidencia de los diferentes autores en las condiciones que pueden presentarse al tomar decisiones. La situación de certidumbre es cuando se cuenta con información relativamente confiable sobre las alternativas de elección así como para pronosticar el resultado de la decisión. La situación de riesgo, es cuando no podemos predecir el resultado, pero contamos con información que nos permite estimar las probabilidades de ocurrencia de determinados acontecimientos que pueden influir en los resultados. La situación de incertidumbre, cuando la ocurrencia de sucesos que pueden incidir en los resultados de la decisión están fuera de nuestro control, o conocimiento, como condiciones climáticas, o reacción de competidores

En el proceso racional para la toma de decisiones se requiere el análisis de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

El gerente se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

En la presentación del “modelo racional de toma de decisiones” hay mas diferencias. Stoner⁶ presenta cuatro etapas, con las siguientes indicaciones:

⁶ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

- Investigar la situación. (Definir el problema, identificar objetivos, diagnosticar las causas).un problema puede representar una oportunidad disfrazada, Un problema es cuando el estado real de la cosa no es igual al estado deseado de la misma.
- Desarrollo de alternativas. (Generar alternativas creativas, no evaluarlas todavía).
- Evaluar alternativas y seleccionar la mejor. (Definir criterios de evaluación, aplicarlos a cada alternativa).
- Implementación y seguimiento. (Planear acciones, implementarlas, sistema de información y control).

“En este método el que toma las decisiones determina las soluciones posibles y las suposiciones en que se basa examinando la negación (u oposición) de todas sus suposiciones y luego encuentra soluciones contrarias que se fundan en suposiciones negativas. Este proceso puede generar soluciones más útiles así como poner en primer plano oportunidades que hasta entonces habían pasado inadvertidas. “Stonner.⁷

En el proceso racional de toma de decisiones Robbins⁸ propone un modelo de ocho etapas de los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal".

En su desarrollo, el administrador debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión. Identificación de un problema.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión.

Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

⁷ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

⁸ Comportamiento organizacional Octava edición (S. Robbins) 1998 Prentice-Hall Hispanoamérica

2.-Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo: "Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

3.- Asignación de ponderaciones a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4.- Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

7.-Implantación de la alternativa seleccionada.

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas.

Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

8.-Evaluación de la efectividad de la decisión.

"Evaluar la decisión", forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que:

- 1) Tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o
- 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema.

Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

2.2.2. Racionalidad limitada o circunscrita⁹

Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Hebert Simon, ha llamado a esto satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

Aunque muchas decisiones se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, Ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no sé de una decisión. Tan importante es que, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. A probablemente no existe una técnica universalmente valida para lograr decisiones buenas y eficientes.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede

⁹Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

En la actualidad los autores Don Hellriegel y John Slocum¹⁰, consideran la elaboración de decisiones como proceso mediante el cual los individuos reúnen y evalúan la información percibida.

2.2.3 Captación de la información

La captación es una tarea de enorme complejidad, que parte a veces de imprecisos elementos y se cumplen por medio de procesos mentales inarticulados. Según Jung¹¹ el individuo puede captar los datos por sensación o por intuición.

2.2.3.1 SENSACION:

Los gerentes sensoriales captan generalmente la información por medio de sentidos. Tienden a descomponer la información en fragmentos que contienen datos concretos. Cualquiera sea la vía de entrada (memorandos, informes contables o documentos de otra especie), los individuos sensoriales buscan en ellos la información concreta.

Los gerentes sensoriales se caracterizan por las siguientes tendencias:

- A)- desagrado por los problemas nuevos, excepto que haya procedimientos de rutina para resolverlos.
- B)- gusto por el uso de habilidades ya aprendidas.
- C)- tenacidad en el trabajo e ideas realistas acerca de su duración.
- D)- hábito de recorrer paso a paso el camino hasta la conclusión.
- E)- tendencia e impacto cuando los detalles se complican.

¹⁰ Managerial problem-solving styles (D.Hellriegel,J.Slocum) 1975 Business Horizons.

¹¹ Psychological Types (C.Jung) 1923 Rutledge and Paul.

F)- desconfianza hacia las inspiraciones creadoras y carencia habitual de ellas.

La estructura mental de esos gerentes esta hecha de realismo, apreciación externa de los hechos y experiencias concretas.

Además de amar la realidad concreta o física, rehuyen la reflexión personal y el examen introspectivo de los hechos o sus propias vivencias.

2.2.3.2 INTUICION:

Al gerente intuitivo le gusta resolver los problemas nuevos, le desagrada repetir muchas veces una acción, saltea pasos en el camino de las conclusiones, se impacienta con los detalles de rutina y no les dedica mucho tiempo. Así como la persona sensorial tiende a percibir el mundo en detalles y por partes, la persona intuitiva tiende a percibirlo en su totalidad, tal como es y como podría ser al evolucionar.

Los gerentes intuitivos se caracterizan por las siguientes tendencias:

A)- tiene siempre presente el problema total o general a medida que se desarrolla el proceso tendiente a resolverlo.

B)- confían en presentimientos y señales de naturaleza no verbal.

C)- consideran simultáneamente una variedad de alternativa y opciones.

D)- proceden a saltos o rodeos y vaivenes entre elementos o pasos del proceso de solución (posiblemente después de definir un problema, identificar alternativas y evaluar sus consecuencias, el individuo intuitivo ha de reconsiderar súbitamente todo el planteo del problema desde su comienzo).

E)- consideran y desechan alternativas en rápida sucesión.

En síntesis el gerente intuitivo se siente sofocado en condiciones estables, busca y crea nuevas posibilidades. Este tipo puede ser sumamente valioso para la economía y la sociedad por su iniciativa en la creación y promoción de nuevas empresas y servicios, conceptos y otras formas de innovación en los sectores públicos y privados. A la hora de tomar hoy —en la era de la información— una decisión, puede que tengamos que consultar muchos datos y hacer un extraordinario esfuerzo de análisis y síntesis. En no pocas ocasiones, tomamos la decisión sin haber consultado toda la información, ni esforzarnos demasiado en analizarla, quizá porque se nos demanda con cierta urgencia. Parece que aquí encajaría la intuición —si se presentara— como solución rápida y posiblemente eficaz, pero no voy a defender la intuición como un sustituto cómodo ni ventajoso para el análisis y la razón, sino como un complemento valioso para ellas.

2.2.4. Factores de evaluación de la información.

La evaluación de la información atañe a los procesos comúnmente utilizados para llegar a una decisión: Jung¹² creía que los procesos básicos eran dos: el sentir y el pensar.

2.2.4.1 EI SENTIR:

Los gerentes afectivos basan sus decisiones en factores muy personales, quieren personalizar todas las situaciones destacando su singularidad y las respuestas individuales a las decisiones. En la solución a los problemas los afectivos muestran las tendencias siguientes:

A)- deseo de complacer a la gente, aun en cosas carentes de importancia.

B)- repulsión por los problemas que les exigen enfrentar situaciones desagradables.

C)- sensibilidad y comprensión para los problemas de otros.

¹² Psychological Types (C.Jung) 1923 Rutledge and Paul

D)- acentuado interés por aspectos humanos en el tratamiento de los problemas de otros.

E)- inclinación a considerar las dificultades de la relación humana como causa de los problemas de ineficiencia.

Estos gerentes tienen una fuerte tendencia a eludir los problemas que pueden originar desacuerdos. Cuando no pueden evitar o suavizar las discrepancias, tienden a abandonar sus posiciones para adoptar otras menos conflictivas.

2.2.4.2. EI PENSAR:

Las personas reflexivas tienden a plantear los problemas en términos en que permiten lograr una solución viable. No se sienten cómodos si no hallan un fundamento lógico o analítico para sus decisiones. Son poco emotivas, indiferentes a los sentimientos ajenos, pueden imponer castigos o despidos cuando es necesario.

Los reflexivos, se rigen en general por las siguientes pautas:

A)- planeamiento y búsqueda de métodos de solución.

B)- preocupación por los enfoques con que se han de abordar los problemas.

C)- cuidadosa definición de las restricciones específicas de cada problema.

D)- refinamiento progresivo del análisis.

E)- búsqueda y obtención de información adicional por medio de procedimientos ordenados.

En la toma de decisiones, demos de saber conjugar la razón con los sentimientos, sin excluir la intuición con las sensaciones.

2.3. CADENA DE VALOR

2.3.1. ESQUEMA DE CADENA DE VALOR

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael E. Porter¹³.

El análisis de la cadena de valor se emplea como un criterio para identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa, ...).

Y para explicar el análisis de la cadena de valor nos basamos en el análisis de Porter, que fue quien propusiera este concepto de cadena de valor, y que vemos en el siguiente gráfico A. Porter distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo.

Las **actividades primarias** a las que se refiere Porter son aquellas relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente.

Las **actividades de apoyo** están más relacionadas con la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo.

¹³ Ventaja Competitiva (M.Porter)1985 Free Press

La Cadena de Valor de Porter



Grafico A

Actividades Primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

➤ **Logística Interna.**

Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

➤ **Producción.**

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble,

mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

➤ **Logística Externa.**

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

➤ **Marketing y Ventas.**

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

➤ **Servicio Post Venta.**

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades De Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se muestra en la figura anterior. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica.

Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores.

➤ **Abastecimiento.**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

➤ **Desarrollo de Tecnología.**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas.

El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

➤ **Administración de Recursos Humanos.**

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en

determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

➤ ***Infraestructura de la Empresa.***

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz.

Tipos De Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

Indirectos. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Seguro de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

2.3.1. CAPACIDADES DE LA EMPRESA

CAPACIDADES BASICAS

Son aquellas con las que ya cuenta la empresa. Se definen como “habilidades de coordinación y movilización de recursos que generan ventajas competitivas (rentas)”. Eso podemos comentarlo como la ventaja competitiva traducida en resultados económicos beneficiosos para la organización que se genera como consecuencia de que trabajen juntos los recursos (stocks, activos) con los que cuenta la empresa.

Pero con las capacidades básicas existe un riesgo, ya que estas capacidades básicas se hacen muy rígidas y difíciles de cambiar si no se renuevan; lo mismo que ocurre con una rutina, ya que estas son muy difíciles de cambiar cuando se encuentran muy asentadas en una organización,

CAPACIDADES DINAMICAS

Son las nuevas capacidades que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico. Y es que se exige que las organizaciones sean flexibles, capaces de responder a los cambios que se den en su entorno.

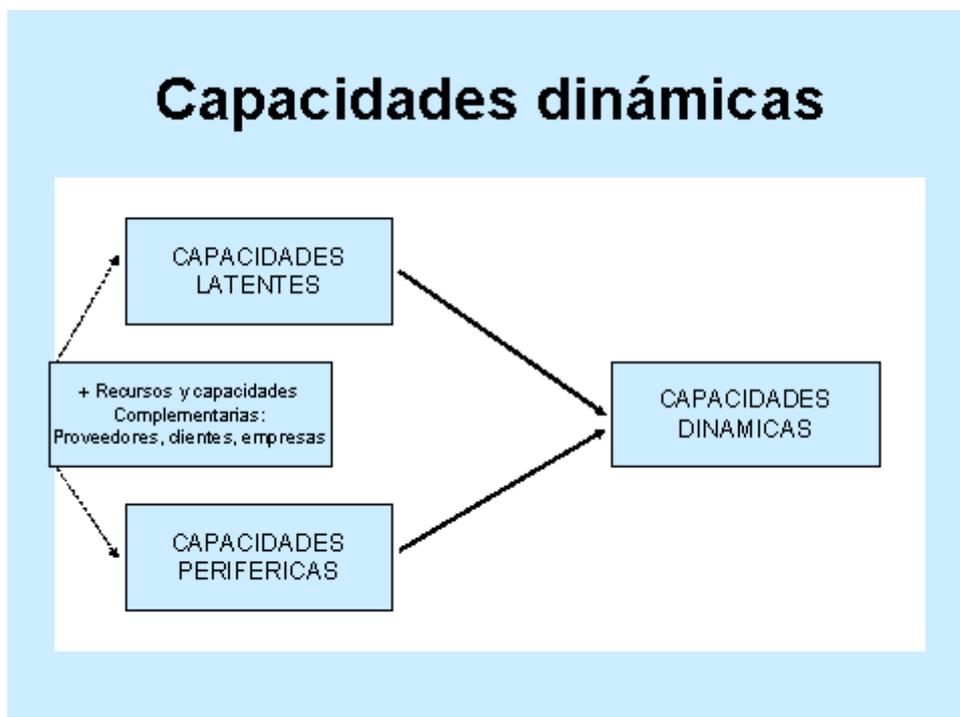
Para la creación de capacidades dinámicas partimos de:

- **Capacidades latentes.**- son esos recursos que están disponibles en la organización que se pueden utilizar para regenerar viejas capacidades, construyendo de esta manera otras nuevas superando rigideces actuales. Proceden de la experiencia acumulada y consideran las organizaciones como almacenes de conocimiento. Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas.

- **Capacidades periféricas.**- no pertenecen a las capacidades básicas actuales pero existen en cualquier otro lugar de la

organización. Separadas especialmente de las capacidades básicas. Actúan como reserva de conocimientos y recursos que sirven para renovar las capacidades básicas. En ellas influye la transferencia de capacidades desde fuera de la organización hasta el núcleo de la misma.

La empresa debe ser flexible, adecuándose a esta flexibilidad desde dentro, es decir, desde los recursos y capacidades con los que cuenta en un momento del tiempo. Con este requisito la empresa podrá adelantarse a los cambios del entorno, en lugar de que estos ocurran antes y le condicionen su supervivencia. Una empresa flexible y dinámica tiene mayor facilidad que otra para encontrar la ventaja competitiva.



2.3.2. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

2.4. CALIDAD

2.4.1. CALIDAD TOTAL¹⁴

La **calidad total** es un concepto, una filosofía una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente, no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La **Calidad Total** es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

¹⁴ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Busca la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la gerencia y un liderazgo activo de todo el equipo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Participación de los proveedores de la empresa, dado el fundamental papel de éste para lograr la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos.
- Dominio del manejo de la información.

La **Calidad Total** proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el

concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Esta evolución nos ayudara a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hace las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

La administración de la calidad total:¹⁵

Significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes por medios de un sistema integral de instrumentos, técnicas, y capacitación.

Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva de productos y servicios de alta calidad. Ideas básicas para la ACT (administración de la calidad total):

- 1- un enfoque de sistema
- 2- las herramientas de la ACT
- 3- el enfoque dirigido a los clientes
- 4- el papel de la dirección
- 5- la participación de los empleados

1-El enfoque de la ACT delinea 3 sistemas centrales: sistema social o cultural (las creencias y conductas son compartidas por toda la organización), sistema técnico (tecnología e infraestructura), sistema de administración (procesos por el cual la organización administra sus recursos humanos y activos).

2-Herramientas de la ACT, una de ellas es el control estadístico de la calidad; existen otras importantes como la desarrollada por Kaoru Ishikawa popularizada como diagrama de espina de pescado, utilizada para detectar las posibles causas del problema, otro instrumento es el Benchmarking (compara los productos y procesos propios con los de terceros).

3-El enfoque dirigido a los clientes (es centrar la calidad en las necesidades reales de los clientes).

¹⁵ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

4-*El papel de la dirección* (es tarea de todos los directivos detectar y corregir las causas de las fallas).

5-*La participación de los empleados* es tema fundamental en el logro de la calidad.

2.4.2. CRITERIOS DE LA E.F.Q.M.

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se crea (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Los nueve criterios según la E.F.Q.M. son los siguientes:

1. Liderazgo.

Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.

2. Estrategia y planificación.

Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.

3. Gestión del personal.

Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.

4. Recursos.

Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.

5. Sistema de calidad y procesos.

Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.

6. Satisfacción del cliente.

Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.

7. Satisfacción del personal.

Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.

8. Impacto de la sociedad.

Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.

9. Resultados del negocio.

Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

2.4.3. Sistemas de aseguramiento de la calidad

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad:

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

Sistema de Calidad:

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad. Las normas ISO 9000.

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear y militar en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece. En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos sistemas de gestión de la calidad.

Partes integrantes de un sistema de calidad:

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de calidad

Específica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- 1- Única referencia oficial.
- 2- Unifica comportamientos de decisión y operativos.
- 3- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- 4- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- 5- Instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- 6- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado que se involucra el logro de la Calidad en el producto final.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre los departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La *Misión*, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La *Visión*, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las *Estrategias Claves*, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

El proceso de mejora continúa

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- 1- Verificar la misión.

2- Diagnosticar la causa raíz.

3- Solucionar la causa raíz.

4- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes. La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

La satisfacción del cliente:

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.

Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.

Creación del concepto de Lealtad y gestión de la Fidelización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la

deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Las relaciones con los proveedores

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en el logro del fin común de todos: la satisfacción final del cliente. La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad

en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido.

Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos ínter funcionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración".

Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente.

2.4.4. Técnicas avanzadas de gestión de la calidad:¹⁶

¹⁶ Administración Sexta Edición (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica

1- Benchmarking¹⁷

2- La reingeniería de procesos

El **Benchmarking** es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente. Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector. Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking:

- Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros),

¹⁷ Benchmarking (M.Spendolini) 1992 Amacon

- Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas),
- Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas),
- Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas:

- Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia),
- Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas),
- Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia),
- Monitorización y recalibración.

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. La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- 1- Identificar los procesos clave de la empresa.
- 2- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- 3- Definir los límites del proceso.
- 4- Medir el funcionamiento del proceso.
- 5- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (Vg.: elaboración de una factura).

Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio ínter funcionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos.

La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

2.5. Innovación.

2.5.1. Definición.

Diversos autores, expertos en la materia, han definido el concepto de innovación, existen múltiples definiciones acerca de un concepto que en apariencia es simple pero a la vez es ambiguo, una gran mayoría de definiciones provienen de la definición promulgada por el economista austriaco Schumpeter en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes:

- Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados.
- Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
- Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados.
- Apertura de un nuevo mercado en un país.
- Implantación de una nueva estructura en un mercado.

Existen 2 puntos en el cual todos los autores convergen:

Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación.

La innovación es el elemento clave de la competitividad.

Innovar es crear o modificar un producto e introducirlo en el mercado.

Sobre el segundo punto Michael Porter afirma que:

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar."

Según la revista Gestión en el artículo de Tom Nelly y Jonathan Littman:¹⁸

“La innovación no se inicia en forma automática ni se perpetúa por sí sola es la gente a través de su imaginación, fuerza de voluntad y perseverancia que hace la innovación tenga lugar”. Según la compañía 3M una de las primeras en adoptar la innovación la define: “Nuevas ideas, mas acciones o implementación, de lo cual resulta una mejora, una ganancia o un beneficio”.

No alcanza con tener una buena idea hay que actuar, implementarla y concretar la innovación.

Otra definición según Network “Gente que implementa nuevas ideas que crean valor”

Tomas Kellley gerente general de la consultora de diseño Ideo, en la misma han desarrollado personajes, herramientas o talentos para la innovación, vinculados centralmente con la gente.

Las personas que impulsan la idea de innovar son:

- El antropólogo (observador del comportamiento humano y profundo conocedor en que la gente interactúa, con los productos, servicios y espacios).
- El experimentador (transforma las ideas en prototipos y aprende mediante un proceso de ensayo y error).
- El descubridor (explora otras industrias y culturas y adapta sus descubrimientos y hallazgos a las necesidades singulares y únicas de su compañía).

Según Escorsa¹⁹ (1997) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se

¹⁸ The Ten Faces Of Innovation (T.Kelley,J.Littman) 2005 Currency Books (Revista Gestion /Fast Company)

desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

Pero, entonces ¿qué es la gestión de la innovación?

La gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecen objetivos claros y cual es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

¿Por qué es importante la innovación?

"La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997). Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar.

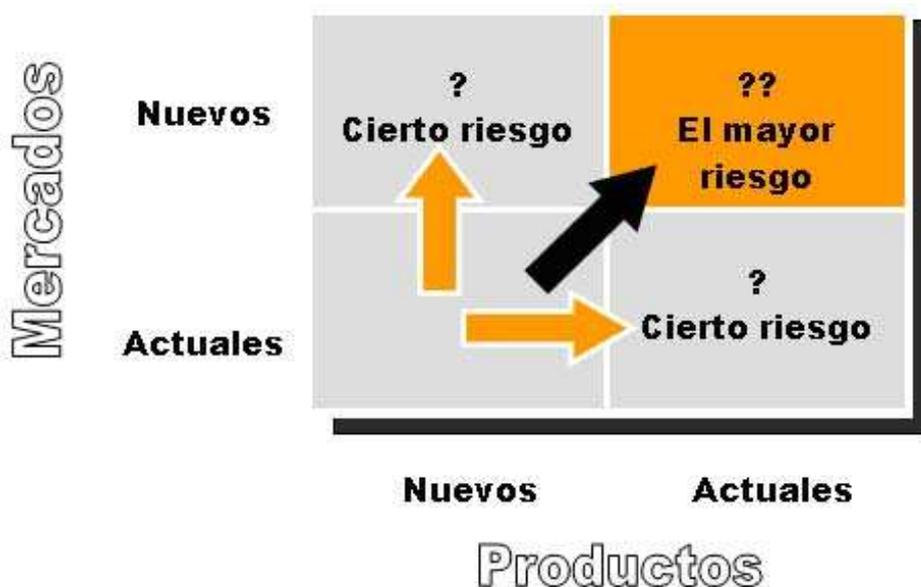
En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los

¹⁹ Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión (P.Escorsa)1997 Editorial UPC

esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

La innovación es como una lámpara, así que no podemos introducirnos en una profunda caverna oscura si no sabemos si nuestra lámpara será lo suficientemente potente para iluminar todo el panorama. Si no se planea adecuadamente la innovación puede conducir a un fracaso, por tanto debe evaluarse el riesgo que la innovación conlleva.



Con una pretensión intelectualmente más modesta, la organización innovadora trata de aplicar mediante la innovación tanto el conocimiento basado en la experiencia como el procedente del raciocinio. (Rodríguez, 2003, Mayo, "La innovación desde la perspectiva del conocimiento") Esto quiere decir que para innovar, la organización debe valerse tanto de la experiencia que posee como de estrategias bien planificadas bajo un contexto lógico. La

experiencia entra en juego cuando se trata de conquistar nuevos mercados o de potenciar el ya existente.

2.5.2. CLASIFICACION ESTRUCTURAL DE LA INNOVACIÓN

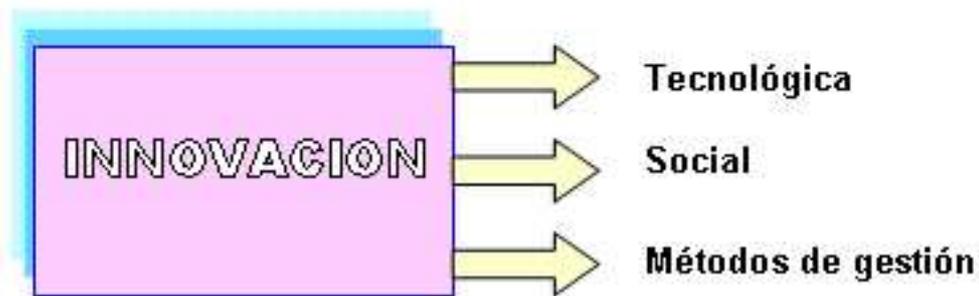
1 Tipos de Innovación

De acuerdo a GETEC (2005, "Gestión de la innovación"), podemos hablar de tres grandes tipos de innovación, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce:

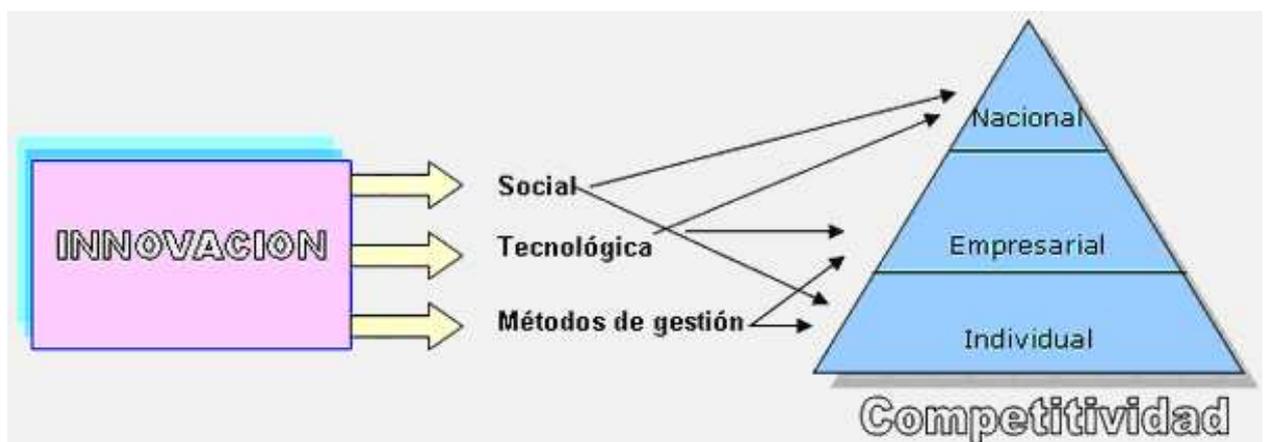
Innovación tecnológica

Innovación social

Innovación en métodos de gestión



Todos estos tipos de innovación están vinculados con los niveles de competitividad.



De acuerdo a la figura, puede observarse que la innovación social se encuentra mayormente ligada a los niveles de competitividad nacional e individual, la innovación tecnológica a los niveles de competitividad empresarial y nacional, y la innovación de métodos de gestión se encuentra mayormente ligada a los niveles de competitividad individual y empresarial. Pero esta no es una restricción para la innovación cualquier tipo puede aplicarse a cualquiera de los niveles, pero algunas tienen más éxito que otras.

2 Clases de innovación

GETEC²⁰ (2005, "Gestión de la innovación") define las siguientes clases de innovación:

- Según el objeto de la innovación
 - Producto.
 - Proceso.

- Según el impacto de la innovación
 - Incremental.
 - Radical.

- Según el efecto de la innovación
 - Continuistas.
 - Rupturistas.

- Según la escala en la que se realice el proceso de innovación
 - Programa/proyecto/operación
 - Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
 - Sector/mercado
 - Regional/nacional/mundial

²⁰ GETEC "Gestión de la Innovación"

www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm

- Según el origen de la innovación
 - Dirigida por la tecnología ("technology-push")
 - Impulsada por el mercado ("market-pull")

3 Modelos de la innovación

GETEC (2006, "Gestión de la innovación") plantea los siguientes modelos.

- Modelo lineal

- Modelo de enlaces en cadena

2.5.3. Fuentes de Innovación

1. Creatividad

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

En términos generales, la creatividad significa producir objetos o ideas que no existían previamente. Según Majaro (citado por Escorsa²¹, 1997) la creatividad se puede definir precisamente como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero solamente a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor.

La creatividad canalizada a través de una estructura lógica, da como resultado innovaciones que tienen éxito.

²¹ Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión (P.Escorsa)1997 Editorial UPC

"Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática" (Escorsa, 1997)

La creatividad es el aspecto central de variados modelos de gestión de la innovación, la creatividad fue considerada hace años como una especie de condición necesaria para innovar.

A la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación; las ideas son solamente las materias primas para la innovación. (Escorsa , 1997). Así como se mencionó antes, la creatividad solamente se encarga de generar ideas, pero es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

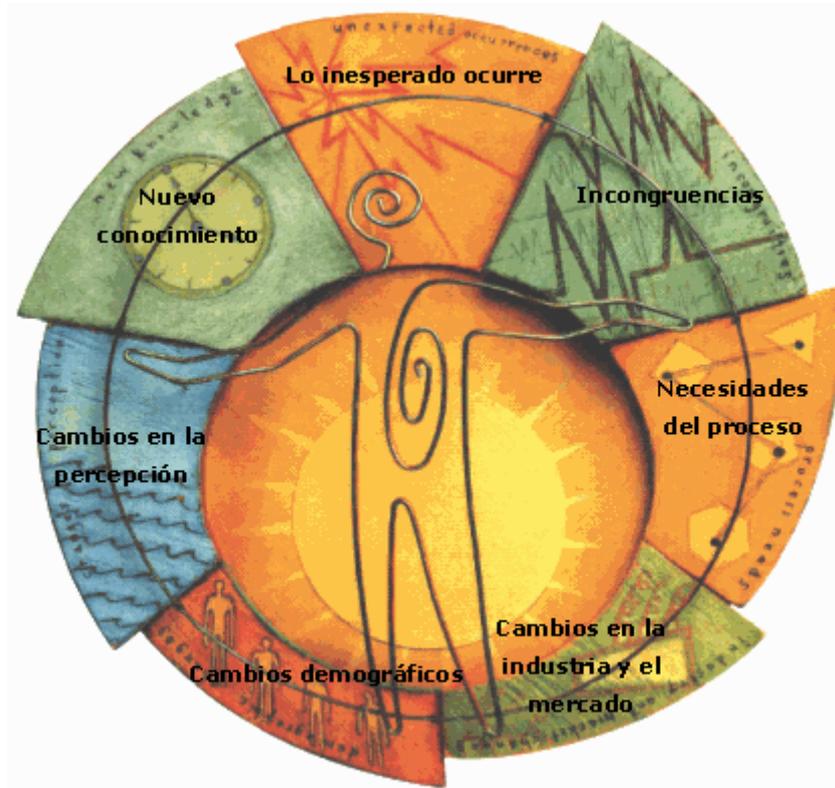
2. Oportunidad de Innovar

Drucker²² (2002, Mayo) sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y conciente búsqueda de oportunidades para la innovación

Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar

Según Drucker (2002, Mayo), existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 3 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras 4 fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.

²² The Discipline of Innovation (P.Drucker) 2002. Harvard Business School Publishing.



Fuente: Drucker (2002, Agosto) "The Discipline of Innovation". Las oportunidades de innovación
Oportunidades dentro de la empresa o industria

Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc. también la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad. Darle un nuevo valor a productos que lo han perdido.

Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

Necesidades del proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tiende a volverse obsoleto, por tanto es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Oportunidades fuera de la empresa

Cambios en la industria y el mercado. La oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Esta ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el eco diseño.

Cambios demográficos. Los gerentes han sabido por mucho tiempo que la demografía importa pero siempre han creído que cambia despacio, pero en este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa. En los últimos años se han venido mostrando tendencias por ciertos productos, mas que todo aquellos que son promocionados por personajes notables del deporte o del mundo artístico.

Cambios en la percepción. Aquí entra en juego aquel juego psicológico de ver el vaso medio lleno medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos pueden abrir una gran oportunidad para innovar.

Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos

descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

Capítulo Tercero – Investigación.

3.1. Metodología de la investigación.

El trabajo de campo se planteo con los siguientes objetivos:

- a) Conocer el pensamiento y la opinión de diferentes personas, que desempeñan el cargo de gerentes en empresas de diversos tamaños que desarrollan actividades en el Uruguay.
- b) Indagar sobre el estilo de la Toma de Decisiones de los gerentes antedichos.

Respecto al primer objetivo se realizaron entrevistas personales a veinticinco gerentes de distintas empresas, buscando conocer el pensamiento en los puntos tratados de forma teórica.

Para cumplir con el segundo objetivo se realizo el test propuesto por Don Hellriegel y John Slocum en el Libro Administración de la Empresa Tomo XV.

3.1.1. Entrevistas.

La metodología efectuada a estos efectos se baso en realizar entrevistas estructuradas sobre determinados ejes temáticos como ser:

- Innovación
- Calidad
- Cadena de Valor
- Toma de decisiones
- Habilidades

3.1.1.1. Formato de las entrevistas

Este es el formato elegido para realizar el cuestionario. En caso de que usted considere que no se adecua a la empresa que gerencia, lo puede responder de la manera que estime más conveniente. Lo importante para nosotros es obtener la mayor información sobre los problemas y roles de los gerentes en el Uruguay actual. Con el fin de llevar adelante nuestra investigación monográfica.

GIRO EMPRESARIAL:

TAMAÑO EMPRESA (cant. empleados o facturación):

NOMBRE Y CARGO (opcional):

Innovación

- 1- Cuando en libros o conferencias usted escucha hablar de que hay que innovar, ¿en que piensa?

- 2- En su enfoque ¿en cuales de estos puntos usted esta o le gustaría estar aplicando innovación? :
 - Producto
 - Mercado
 - Línea de producción
 - Organización empresarial
 - Relación con proveedores
 - Relación con clientes
 -

- 3- En caso de estar llevando a cabo formas de innovación, ¿cuál es la razón que lo llevo a realizar la misma?
 - Competencia
 - Satisfacción del cliente
 - Globalización
 - Superación propia
 -

Calidad

- 1- Dado la importancia que se le da en la actualidad al tema calidad, ¿entiende usted que esta llevando adelante alguna actividad vinculada al tema?
- 2- ¿Por que lleva o llevaría una política de calidad?
 - lineamientos gubernamentales
 - lineamientos de la firma
 - interés empresarial
 - satisfacción al cliente
 - posicionamiento en el mercado
 -
- 3- En lo que se refiere a las normas internacionales de calidad (ej: las ISO), ¿la empresa conoce la certificación, le interesa, las toma en cuenta?, ¿por que?, ¿cuáles?

Cadena de valor

- 1- ¿Cual es la principal fuente de generación de valor de su empresa?
- 2- ¿Piensa que tiene ventajas competitivas frente a terceros?, ¿cuales?
- 3- ¿Entiende que la tercerizacion le agregaría valor? o ¿le quitaría roles?
- 4- ¿Cuál es su modelo de negocio?

Toma de decisión

- 1- Dentro de la toma de decisiones el profesor Henry Mintzberg, consultor canadiense contemporáneo describe cuatro formas de llevar a cabo esta función. ¿Con cual o cuales de ellas usted se identifica?, (distribuya el tiempo en % en caso de encontrarse en mas de una).
 - agente de cambio (en su papel de detector de información se encuentra en la búsqueda de nuevas ideas)
 - piloto de tormenta (debe de responder a presiones o cambios que no ha provocado y que están a menudo fuera de su control)
 - asignador de recursos (decide quien y para que ha de utilizar los recursos de su unidad)
 - negociador (gran parte del tiempo lo utiliza en negociaciones)

2- ¿Cuáles son los elementos facilitadores de las decisiones que suele tomar día a día?

	mercado	nueva tecnología	personal
➤ experiencia personal	_____	_____	_____
➤ experiencia empresarial	_____	_____	_____
➤ reportes de mandos medios	_____	_____	_____
➤ información de terceros	_____	_____	_____
➤ interacción gerente-empresa	_____	_____	_____
➤	_____	_____	_____

Habilidades

1- El autor Robertz Katz plantea que existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso. ¿Con cual o cuales usted se identifica? En caso de marcar más de una opción, indique la importancia relativa.

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades Humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

2- Hoy en día los autores Don Hellriegel y John Slocum hablan sobre 2 maneras de captar la información (sensorial, intuitivo) y 2 de evaluarlas (reflexivo, afectivo).

¿Con cual de ellas usted se identifica, tanto en la captación como en la evaluación de la información?.

3.1.2. Encuestas.

En la última parte de la entrevista se le realizó el Test sobre el estilo de la toma de decisiones.

3.1.2.1. Test sobre el estilo de la toma de decisiones. “Don Hellriegel y John Slocum”.²³

Test extraído de Administración de Empresas Tomo XV de los autores Don Hellriegel y John Slocum sobre el estilo de toma de decisiones. (Luego le enviaremos el resultado obtenido en el caso de que este dispuesto a realizar el mismo).

➤ PARTE I

Encierre la respuesta que se acerca más a la manera en que usualmente se siente usted o actúa. No existen respuestas correctas ni incorrectas para estos enunciados.

1.- Me importa más

a) Los sentimientos de las personas

b) sus derechos

2.- Usualmente me llevo mejor con:

a) Gente imaginativa

b) gente realista

3.- Es un alto cumplido ser llamado

a) Una persona de sentimientos reales

b) una persona
consistentemente razonable

4.- Al hacer algo con otras personas, prefiero más

a) Hacerlo de la forma aceptada

b) inventar una forma propia

²³ Administración de Empresas Tomo XV (D.Hellriegel,J.Slocum)

5.- Me molesto mas con

a) Teorías elaboradas

b) gente que no le gustan las teorías

6.- Es de mayor respeto llamar a alguien

a) Una persona con visión

b) una persona con sentido común

7.- Permito más a menudo que

a) Mi corazón gobierne mi cabeza

b) mi cabeza gobierne mi corazón

8.- Pienso que es una horrible falta

a) mostrar mucha calidez

b) ser antipático

9.- Si fuera profesor preferiría impartir

a) Cursos teóricos

b) cursos prácticos

➤ PARTE II

Cual palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más

10.- a) Compasión

b) Inteligencia

11.- a) Justicia

b) Misericordia

12.- a) Producción

b) diseño

13.- a) Gentil

b) firme

14. a) Imperceptible

b) critico

15.- a) Literal

b) Figurado

16.- a) Imaginario

b) Cuestión de hecho

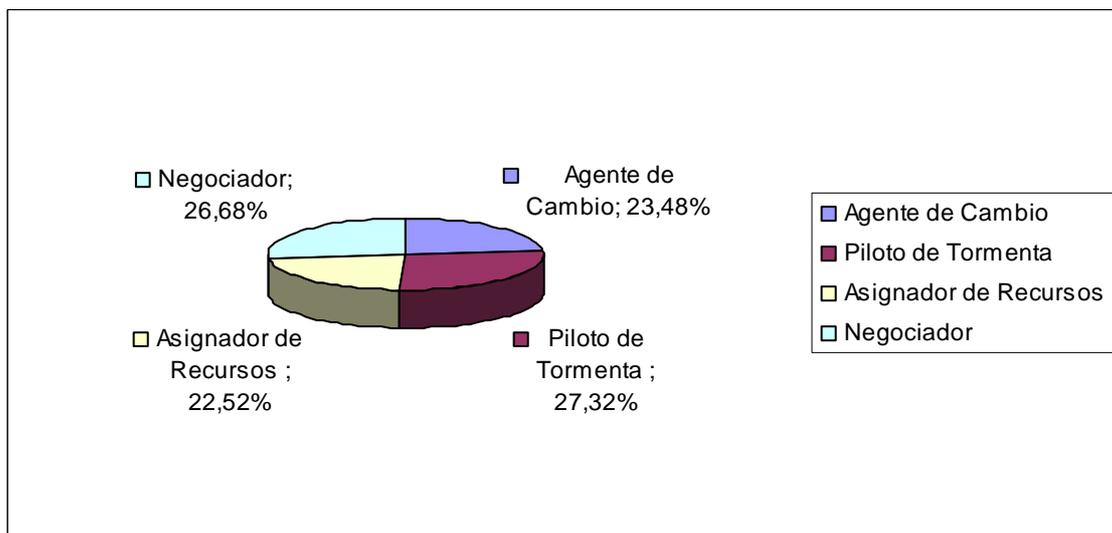
Capitulo Cuarto – Conclusiones.

4.1. Conclusiones.

En el presente capitulo expondremos las principales conclusiones extraídas en el trabajo de campo realizado. Como forma de organizar el tratamiento de los temas abordados en la academia intentamos plantear conclusiones desde lo general a lo particular en función del tamaño de las empresas (pequeñas, medianas y grandes). El conjunto de las empresas encuestadas implico un universo variado, en la medida de que tomamos en consideración: seis pequeñas, cuatro medianas y quince grandes, pero dentro de cada categoría varia el tipo de actividad (servicio, comercio, industria). Si bien no término siendo una muestra estadística, es amplia en cuanto a tamaño y en cuanto actividad.

4.1.1. Toma de decisiones.

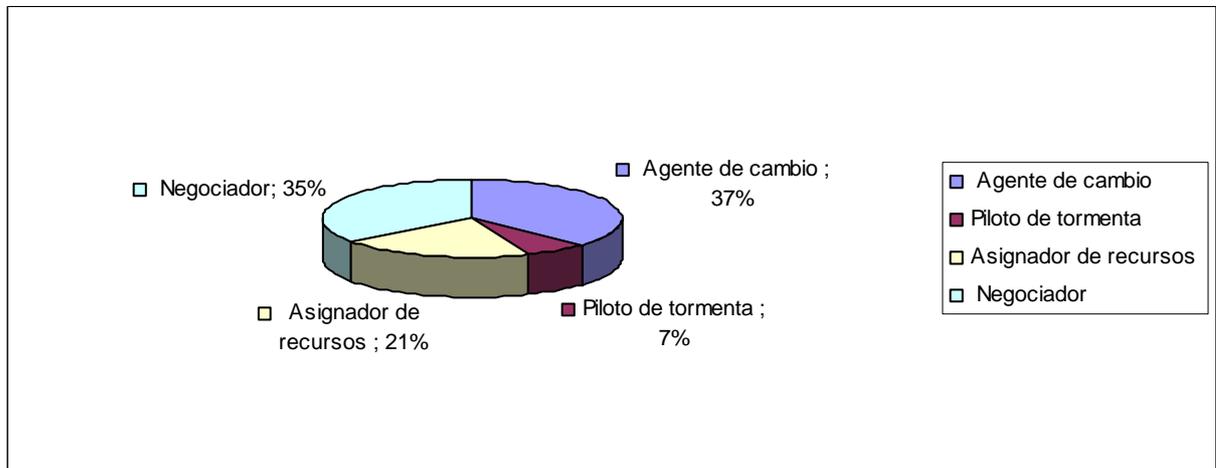
En primer lugar en lo que tiene que ver a los cuatro roles la toma de decisiones, según el planteo de Henry Mintzberg, en los resultados obtenidos existen un reparto equivalente entre ellos, mostrando una pequeña diferencia en los roles de piloto de tormenta y negociador. Ver cuadro 1.



Cuadro 1

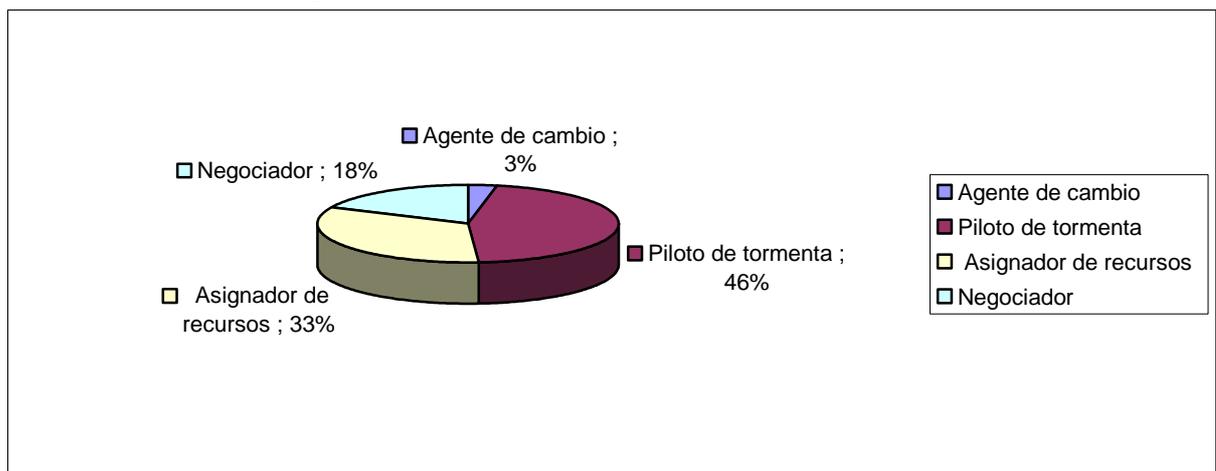
Cuando observamos según tamaño aparecen otros predomios:

➤ **Pequeñas Empresas**



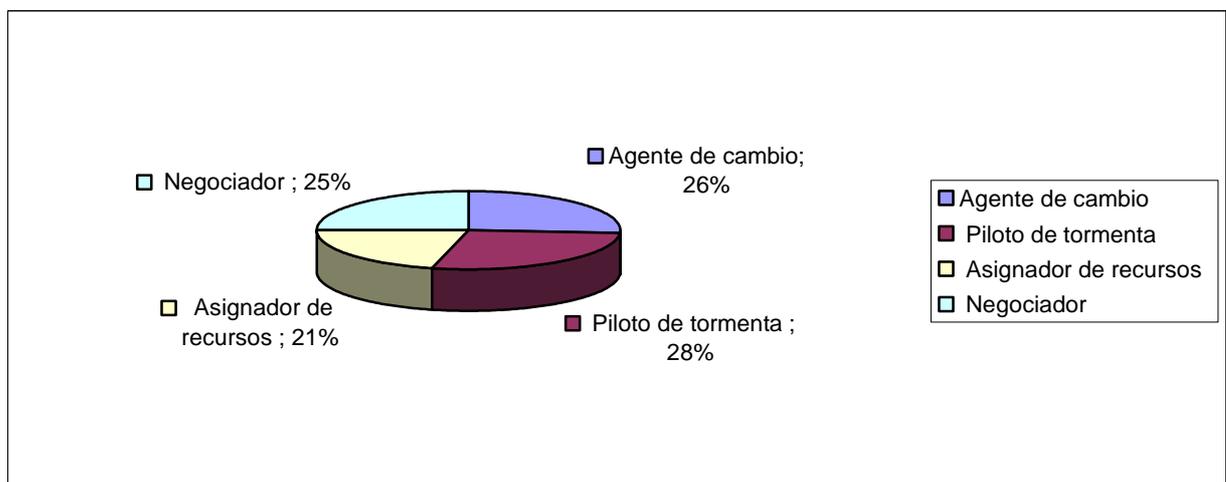
Cuadro 2

➤ **Medianas Empresas**



Cuadro 3

➤ **Grandes Empresas**



Cuadro 4

Como comentario logrado al realizar las entrevistas notamos que los distintos roles varían también de acuerdo al ciclo de negocio y estacionalidad de los problemas en que se encuentran. Todos los gerentes usan o usaron los cuatro roles descritos por Mintzberg. Ejemplo: cuando los gerentes se encuentran en negociaciones salariales el rol predominante es el de negociador, si están programando el presupuesto del año el rol en el que desempeñan mas tiempo es el de asignador de recursos.

Analizando la muestra según el tamaño de las empresas encontramos, que en la pequeña empresa los roles de negociador y agente de cambio predominan. Ver cuadro 2. En efecto significa que tienen un 37% de su tiempo dedicado al rol de agente de cambio y un 35% al rol de negociador. De las entrevistas pudimos concluir que la principal preocupación de los gerentes de pequeñas empresas es estar preparados para el cambio continuo para mantener su clientela y el de negociador para obtener mejores beneficios. Si tomamos la empresa mediana el rol de negociador pierde importancia relativa y predomina el de asignador de recursos. Ver cuadro 3. En efecto los roles de mayor importancia relativa en este segmento de empresas son: el rol de piloto de tormenta con un 46% y con un 33% el rol de asignador de recurso. Se destaca la entrevista donde el gerente nos habla de las dificultades que tiene constantemente que afrontar ya sea porque le son escasos los recursos, llegan los vencimiento (entes, cargas sociales, impuestos, etc.), también hace poco empezó a vender a crédito para lograr la permanencia de los clientes lo que le insume un defasaje a la hora de obtener disponibilidad para hacer frente a sus obligaciones. Esto lo lleva a utilizar su tiempo en pensar la mejor forma de asignar los recursos. También nos comento que se encuentra en una etapa de negociación con sus principales proveedores para una mejor financiación. Cuando analizamos las grandes empresas se nivelan y los cuatro roles de Mintzberg tienen casi idéntica importancia en el consumo del tiempo. Ver cuadro 4.

Parecería ser cierto que el rol de asignador de recursos mantiene su importancia relativa en los tres tamaños en tanto que los otros roles varían con él.

Cuando el foco de atención se dirige a los elementos facilitadores de la toma de decisiones aparecen las siguientes conclusiones:

A) En forma general respondieron que al tomar decisiones de mercado un 64% considera la experiencia personal como principal elemento facilitador, lo sigue la experiencia empresarial y la información de terceros en un 48% y por ultimo la interacción con gerentes de otras empresas con un 32%. Podemos inferir como elemento facilitador a la hora de tomar decisiones de mercado, que al hablar de experiencia personal como principal elemento lo asociamos a las habilidades conceptuales descritas por Robert Katz. Ver 2.1.4. Porque toman la capacidad de percibir a la organización como un todo y que el cambio en alguna parte de la organización afecta o pueden afectar a los demás elementos.

B) Para la toma de decisiones referente a nuevas tecnologías el principal elemento facilitador es la información de terceros con un 48% y lo sigue la experiencia personal con un 20%. Acá asociamos que a la hora de tomar decisiones sobre nuevas tecnologías aparece la habilidad humana descrita por Robert Katz, que es la capacidad que tiene un gerente para la interrelación personal con personas idóneas en la materia tanto fuera como dentro de la organización.

C) Cuando tienen que decidir sobre el personal que tienen a cargo, utilizan en un 64 % la experiencia personal, en un 48 % los reportes de mandos medios, 32% interacción gerentes empresas y un 28 % experiencia empresarial.

Como conclusión podemos decir que todos los gerentes de la muestra toman a la experiencia personal como el gran elemento facilitador a la hora de tomar decisiones. De acuerdo a estos comentarios según ellos, la toma de decisiones tiene que ver con su experiencia personal a excepción de la tecnología que aparte de la experiencia personal buscan apoyo en gerentes o gente especializada en el tema.

4.1.2. Cadena de Valor.

Llegamos a pensar que cadena de valor y ventajas competitivas no es un concepto que los encuestados manejen con facilidad ya que a la hora de responder las preguntas no aportaron elementos para un análisis profundo. Es un tema de difícil captación por parte de

ellos, nos queda la duda si no saben o no quisieron brindarnos información.

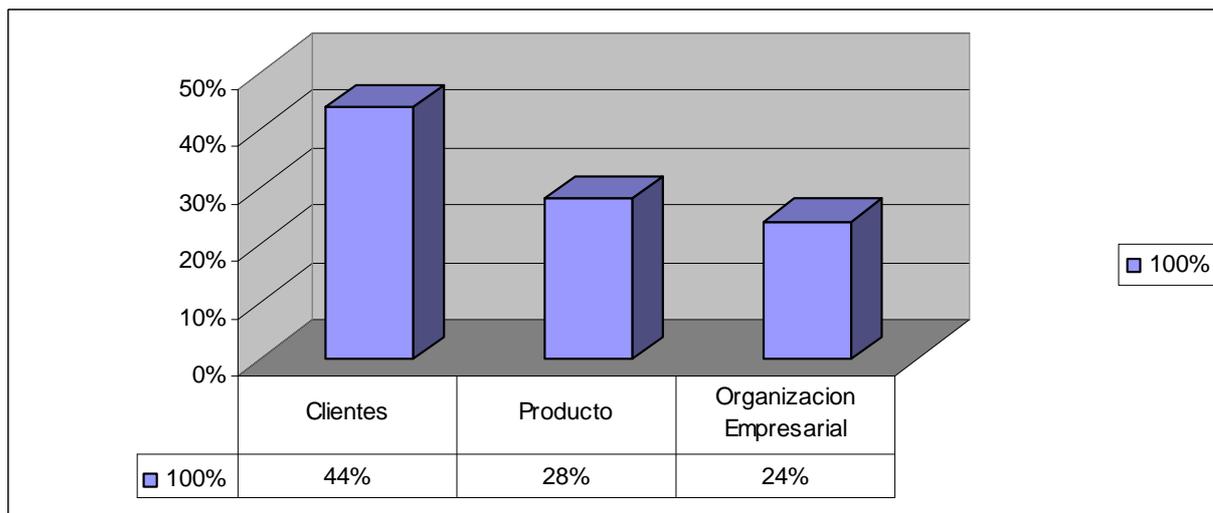
En una de las entrevistas al mencionar este tema, el gerente sin embargo nos respondió que no conocía los elementos generadores de valor de su firma, que eso se manejaba desde la casa matriz en exterior. En el transcurso de la entrevista pudimos observar que conocía del tema no sabemos si con el nombre de cadena valor o no nos quiso responder puntualmente. Siendo su principal elemento generador de valor en la empresa, el tratamiento especial a los clientes que usufructúan sus servicios en todas partes del Mundo.

Si segmentamos la muestra según los niveles de gerentes tratados en el capítulo segundo punto 2.1.2, encontramos:

- A) los gerentes de primera línea no tienen un concepto claro de cadena de valor muchos de ellos no conocen del tema.
- B) Los gerentes medios mejoran el concepto de cadena de valor, pero al tratar el tema encontramos diferencias con la definiciones teóricas tratadas en el capítulo.
- C) La alta gerencia conoce del tema, demuestran tener el concepto claro de cadena de valor, pero igualmente son reacios a proporcionar la información.

A pesar de las dificultades encontradas en el tema pudimos obtener las siguientes conclusiones:

Como principal fuente de generación de valor de sus empresas, los clientes son los que aparecen en primer lugar con un 44 % (dada la fidelidad de estos), luego les sigue con un 28 % los productos que ofrecen y por ultimo toman como la principal fuente de generación de valor a la organización empresarial en un 24% tanto por su experiencia o conocimiento de lo que ofrecen, como por su capital humano. Ver cuadro 5.



Cuadro 5

Quando se les pregunta por las ventajas competitivas todos consideran que poseen respecto a sus competidores. Muchos de los entrevistados hablan de la fidelidad del cliente como la principal ventaja competitiva, logrando la misma a través de la reinversión, teniendo políticas de innovación constante, buscando una estructura líder en el mercado. Otros del conocimiento como principal ventaja competitiva. Conocimiento de las técnicas sobre elaboración del producto y componentes del mismo, como también de los consumidores ya que son productos de consumo masivo donde llevan a cabo importantes estudios de mercadotecnia.

Consultados sobre si la tercerización le agregaría valor a las empresas que dirigen, la gran mayoría considera que si, pero en funciones secundarias como puede ser limpieza, seguridad.

En funciones primarias consideran que dejarían muchas de sus ventajas competitivas en manos de otras empresas.

Como foco de ventaja competitiva M.Porter²⁴ desarrolla la “responsabilidad social como factor competitivo, el nuevo movimiento que envuelve a la estrategia en el mundo “.

Dentro de la muestra pudimos observar a varias empresas con un fuerte grado de responsabilidad social corporativa. Como ejemplos

²⁴ Revista Gestion V.15 N. 3 Mayo-Junio2010 .

enumeramos los siguiente: empresa que asegura un mínimo de jornales a sus trabajadores, realicen o no tareas. Llegaron a esta opción de responsabilidad ya que notaron que ellos cumplían con las características de seguridad que la empresa debe tener y que si no aseguraban los jornales a sus empleados estos no tenían tranquilidad económica.

Otro ejemplo es de empresa que les da las semillas para comenzar con la producción, le facilita insumos para controlar las plantaciones y luego les compra la totalidad de las cosechas a un precio conveniente para los trabajadores rurales. Llegaron a la conclusión que lo mas conveniente es mantener este sistema para obtener la materia prima. Logran tener controlado todo el sistema de producción que va desde la plantación del tabaco hasta la comercialización del mismo.

Esta misma empresa tiene un servicio de salud propio, es decir todos los empleados no importa el cargo, tienen derecho a cobertura medica total para ellos y sus familiares cercanos, nos comentaba que no se miran en los costos a la hora de hacer estudios médicos tanto sean en el país o en el extranjero.

M.Porter²⁵ “Comprobó que las economías de escalas obtenidas del lado de las demandas se tornaron mas importantes que las obtenidas del lado de la oferta. Hoy gracias a lo que denomina **efecto red**, los clientes constituyen una poderosa ventaja competitivas para las empresas.”

Esto lo podemos ver en la mayoría de los entrevistados donde hablan de los clientes como la principal ventaja competitiva.

Referido al efecto red tenemos el ejemplo de un grupo de comerciantes que de forma individual les era imposible conseguir precios competitivos e importar por la pequeña escala que manejan. Se unieron en un grupo de compras que les facilita, por el volumen generado obtener un precio competitivo y lograr importar. Logran captar el 40 % de la demanda en el rubro que ellos manejan.

²⁵ Revista Gestion V.15 N. 3 Mayo-Junio2010

Es un caso similar a la unión de ferretería denominadas Kroser, o la red de farmacias Farmashop que no logramos entrevistar pero son conocidas como redes de compras.

Estos casos son claros ejemplos de redes de compra que hacen economías de escala del lado de la demanda.

4.1.3. Calidad.

En lo referente a calidad y dada la importancia que este concepto tiene en la actualidad, es que se les pregunto si sus empresas estaban realizando alguna actividad referente a este tema.

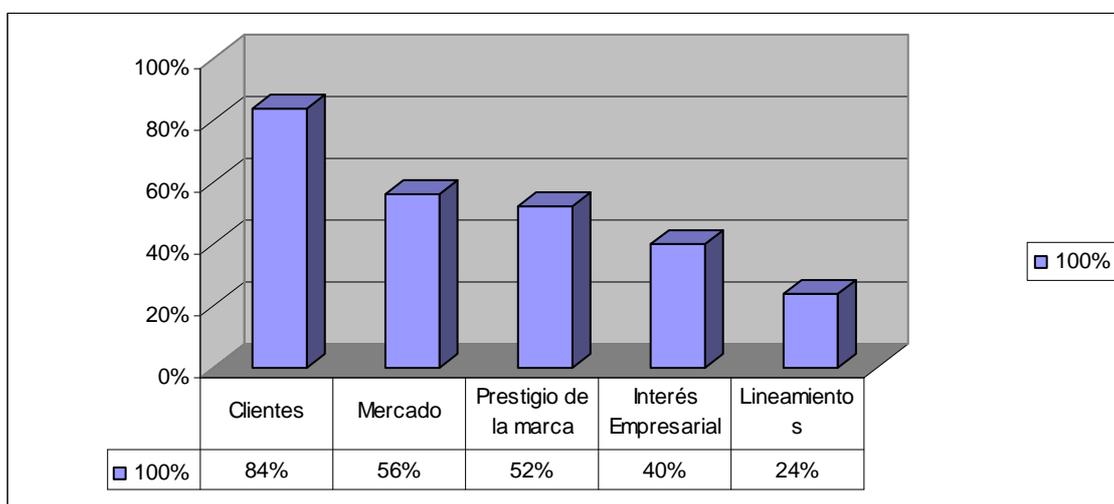
En forma general se respondió que un 92% de los gerentes están llevando a cabo actividades para mejorar su calidad. Podemos mencionar la constante evaluación y revisión de los servicios prestados para lograr mejorar el tiempo que les insume los mismos. Nos hablaron de ensayo y error. Ejemplo: Empresa prestadora de servicios portuarios (nueva forma de operación de grúas pórtico)

También se busca la calidad a través de un seguimiento a los consumidores para ver su grado de satisfacción con el producto, buscando brindar servicios adicionales sin un aumento significativo del costo. Ejemplo: Empresa constructora (equipamiento de los apartamentos).

En segundo lugar se les pregunto por que realizan estas actividades y la respuesta mas frecuente, es la vinculada con la satisfacción de los clientes en un 84% de los gerentes entrevistados luego en un segundo lugar con el 56% para lograr un mejor posicionamiento del mercado, un 52 % realiza actividades de mejoramiento de calidad por el prestigio de la marca, 40 % por interés empresarial y por ultimo en un 24% por lineamientos gubernamentales. Ver cuadro 6.

Es interesante identificar que el accionar del gobierno genera movimientos de calidad en las empresas. Eso hace pensar, en que continuar ese tipo de acciones, debiera de continuar y profundizar la búsqueda de la calidad.

Esto lo encontramos en empresas que indefectiblemente necesitan de la certificación por parte del gobierno para poder llevar a cabo sus actividades. Ejemplo: Industria Farmacéutica (necesita certificación para poder exportar y comercializar sus productos en el mercado), Estación de Servicio (necesitan la certificación de los surtidores para poder operar), Servicios Portuarios (a partir de los atentados del 11 de septiembre en New York, todos los contenedores que vayan a ingresar a EEUU necesitan tener una trazabilidad de donde estuvieron y que personas estuvieron cerca de los mismos).

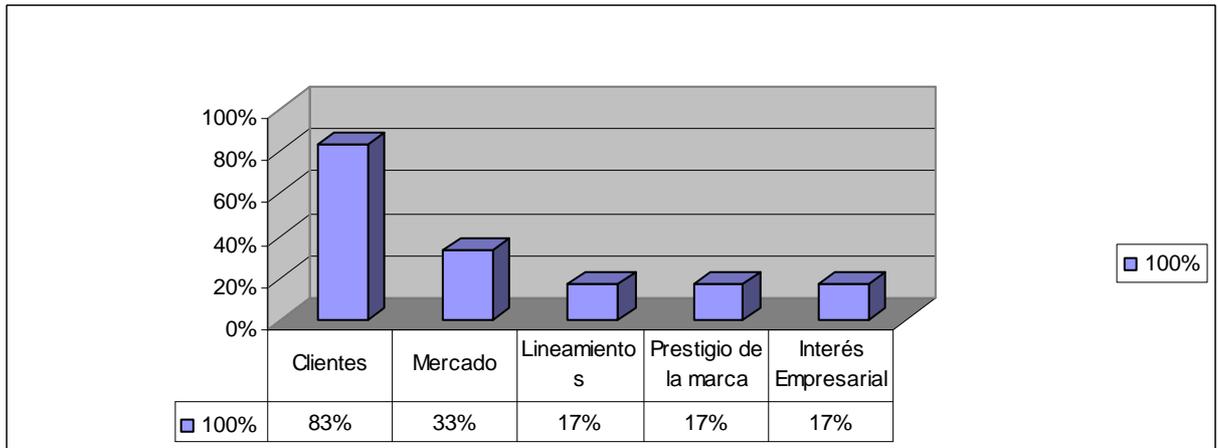


Cuadro 6

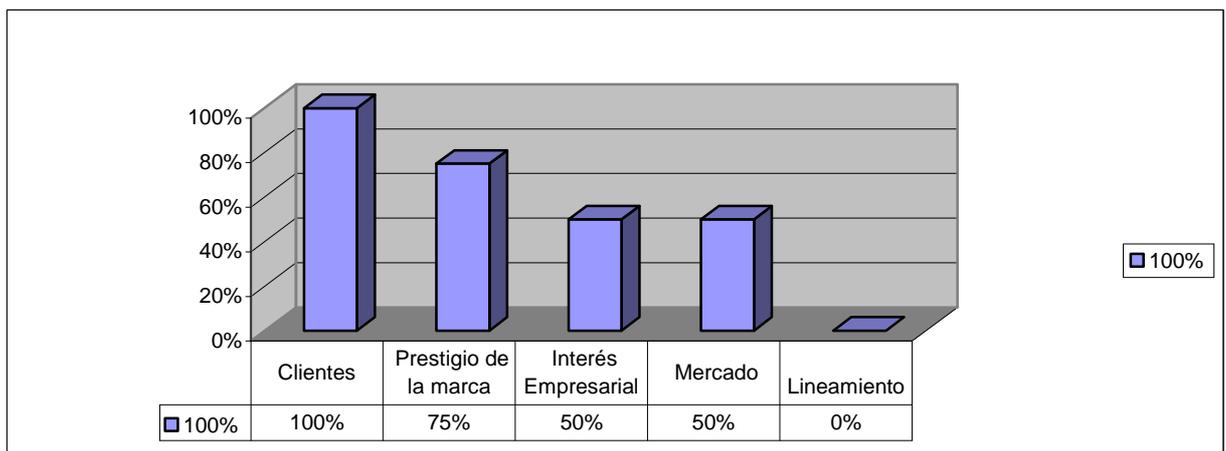
Cuando analizamos las mismas en función del tamaño de las empresas encontramos las siguientes particularidades.

En las medianas y grandes empresas obtuvimos que en su totalidad están llevando a cabo alguna actividad vinculada a la calidad a diferencia de las pequeñas empresas que solo el 67% las lleva adelante. Las razones explícitas de la realización de estas actividades de mejorar la calidad son las siguientes:

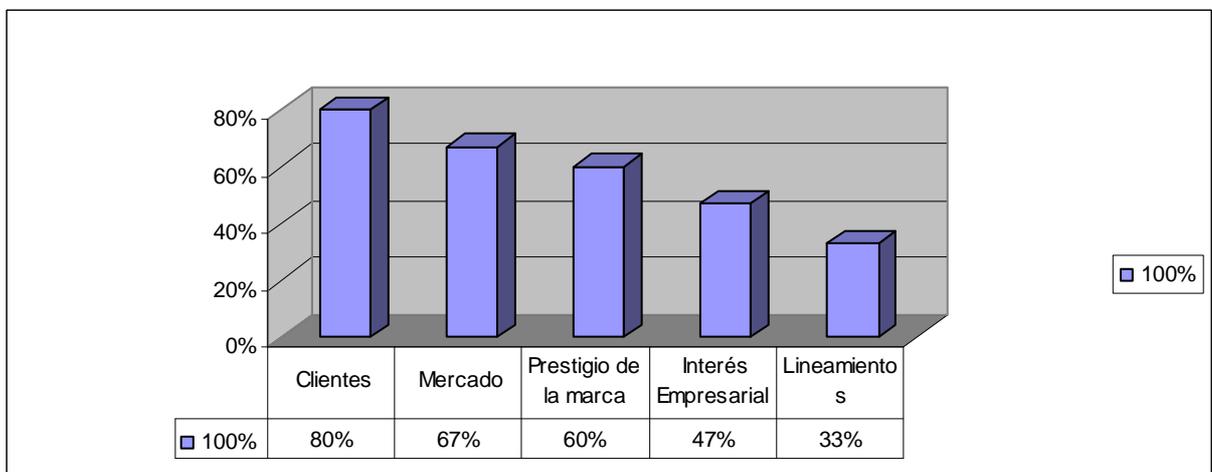
➤ **Pequeñas Empresas**



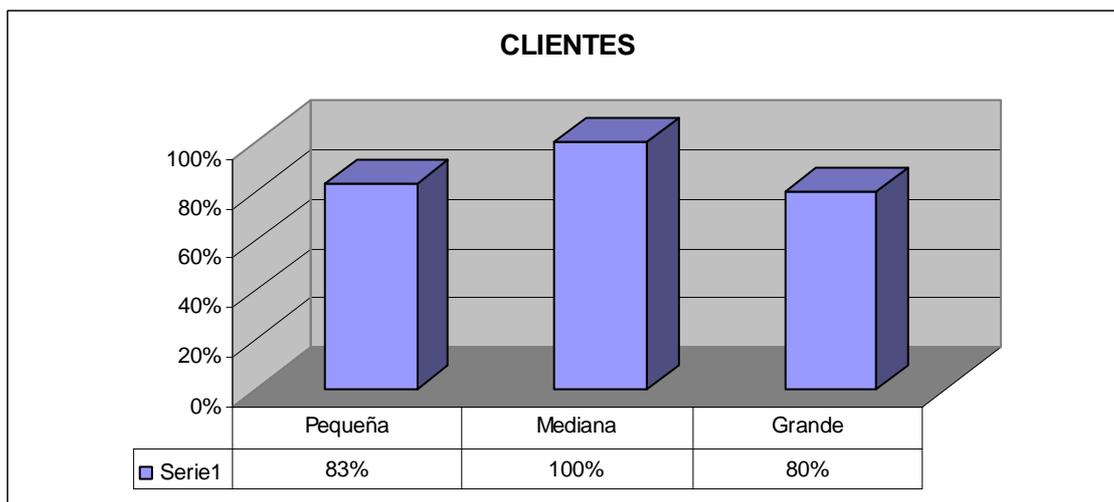
➤ **Medianas Empresas**



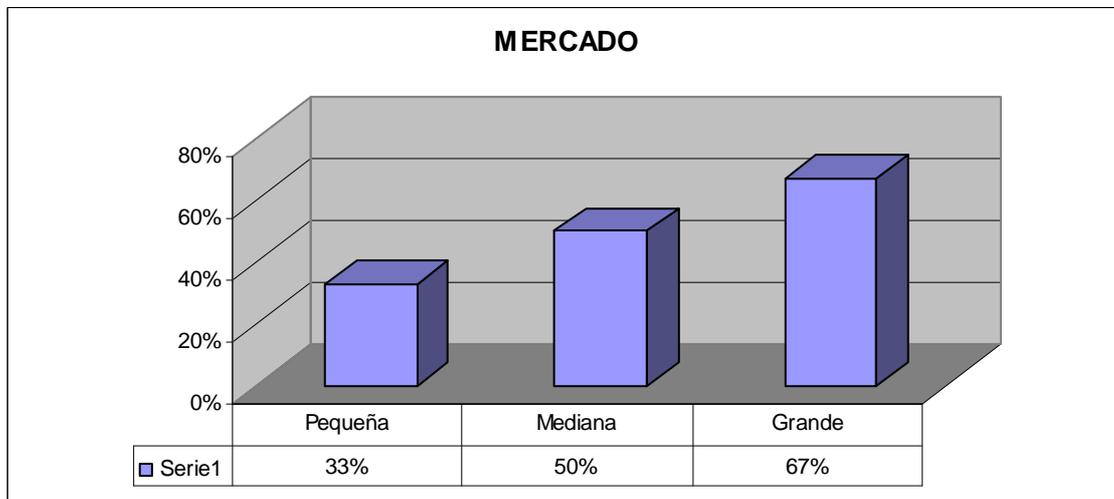
➤ **Grandes Empresas**



Los principales focos al momento de pensar en calidad son: clientes y mercado. En las graficas que se muestran a continuación se puede observar el peso relativo que tiene cada una de ellas en los diferentes segmentos de empresas. Ver cuadro 7 y 8.



Cuadro 7



Cuadro 8

Para culminar el análisis del tema de Calidad se les pregunto si conocían algún tipo de certificación en este tema. El 96% de los entrevistados conocen la certificación, un 32% la lleva adelante y a un 60 % le interesa.

En este asunto lo que encontramos como dato interesante es que:

A) hay empresas que necesitan de la certificación para poder entrar en el mercado. Ejemplo: Tabacalera, Industria Farmacéutica, Estaciones de Servicio, Etc.

B) otras encuentran que la certificación es algo necesario pero que se han convertido en un negocio de los certificadores con lo que el certificado ha perdido respeto.

C) y por ultimo aquellas que encuentran las mismas interesantes pero no les resultan accesibles por su costo. Lo encontramos principalmente en el segmento de la mediana empresa, donde por un tema de costo le reduce su interés el lograr la satisfacción.

Como tratamos en el punto 2.4.4. encontramos que el Benchmarking es un concepto que los gerentes de nivel más alto conocen y ponen en práctica en las empresas que dirigen. Traemos como ejemplo la entrevista realizada a un gerente de una multinacional que comento que ellos llevan un proceso continuo de gestion y tratan de poner en práctica las técnicas utilizadas por su competencia en el mundo entero. Nos llego a comentar que ellos compiten con las mas grandes empresas de este rubro, entonces para no perder mercados y si obtener nuevos, tienen que estar siempre a la vanguardia.

También nos hablo de cómo encaran un nuevo proyecto pudimos observar que son las etapas del Benchmarking, como ser la identificación del objeto de estudio y medición propia, como la investigación sobre las mejores practicas e incorporación de las mejores a la operativa y por ultimo una monitorización y recalibracion del proyecto. Estas prácticas se llevan a cabo mezclando de forma distinta la materia prima para lograr productos diferentes.

Si comparamos con el cuadro de la historia de calidad (ver Pág. 40), podemos decir que la mayoría de las empresas estudiadas en este proyecto de investigación monográfica, se encuentran en la etapa de aseguramiento de la calidad. Su principal objetivo es satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos y lograr ser competitivos. No podemos dejar al margen aquellas empresas que indefectiblemente se encuentran en la calidad total ya sea por la necesidad impuesta por los mercados internacionales a los que dirigen su producción,

como en menor numero aquellas que si apuestan a la calidad total como forma de gestion empresarial.

Como conclusión final sentimos que la calidad quedo asociada a la certificación y no encontramos que se le de importancia a la delegación de autoridad (circulo de calidad), reestructura permanente (mejora continua) de los procesos para llegar a una calidad total. El empresariado que nos toco investigar, prioriza la certificación pero no tanto en la tipología de gestión que hay que llevar a cabo por la calidad.

4.1.4. Innovación.

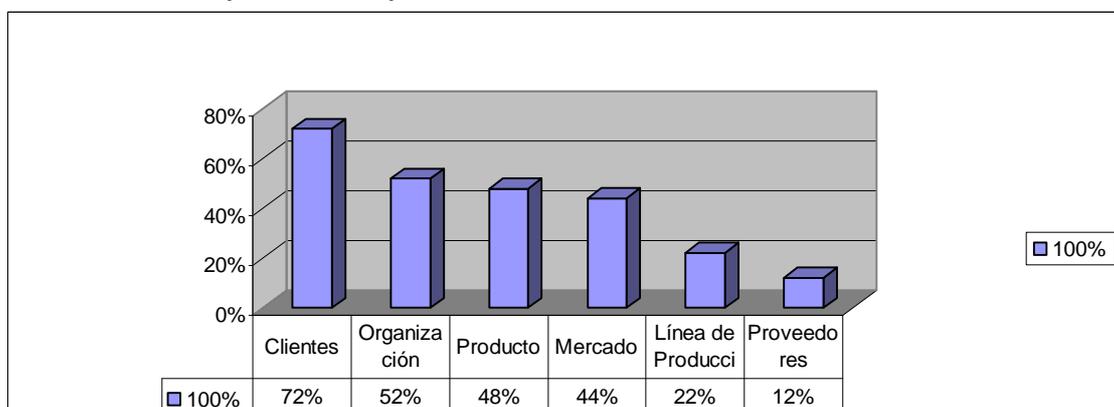
En lo referente a la innovación, primeramente les consultamos que es innovar, las respuestas que encontramos no fueron diferentes a los pensamientos de los teóricos que tratamos en el capítulo 2.5., piensan que innovar es:

- “es en parte transformar ideas”, “hacer cosas diferentes”, encontramos una semejanza a lo plateado por Escorsa (1997) “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”.
- “buscar nuevas oportunidades”, “buscar nuevas oportunidades para brindar mejores servicios a los clientes”, se parece a la idea de Drucker (2002) donde innovar es el “resultado de una intensa y conciente búsqueda de oportunidades”.
- “transformar ideas en productos”, la podemos relacionar con el pensamiento de Schumpeter “creación de una nueva fuente de suministro”.
- “el único capital es la imaginación y con ello la innovación”, esto lo podemos comparar con lo expresado por Majaro (citado por Escorsa, 1997) “la creatividad se puede definir precisamente como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un

problema específico, pero solamente a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor”.

En segundo lugar quisimos saber si están o les gustaría estar aplicando innovación, en la totalidad de los entrevistados la respuesta fue afirmativa, es decir todos están pensando en innovar lo que cambia es el tópico en el que aplica la innovación, ya que en muchos de los casos innovan en mas de uno de los puntos planteados.

En el 72 % de los casos la innovación la llevan a cabo en el relacionamiento con los clientes, los entrevistados buscan mantener una buena relación con los consumidores de sus productos o servicios dado que también consideran a estos como la principal fuente de valor de su empresa. Con un 52 % la innovación en la forma de la organización empresarial, es una manera de mantener activa la estructura de la organización así como también les interesa por el costo que la misma trae, buscan una mejor asignación de recursos. Un 48 % lo hace en referencia al producto buscando diferenciar lo que ofrecen para así lograr captar una mayor porción del mercado, mantienen una relación ya que los entrevistados hablan de innovar. El 44 % en referencia al mercado, luego lo sigue en 22 % en referencia a la línea de producción buscando mejorar la calidad del producto final así como reducir el costo y por ultimo con un 12 % piensan innovar en la relación con los proveedores, buscando lograr una alianza estratégica en redes empresariales, en créditos, lograr prioridades a la hora de lanzar nuevos productos. Ej. La Moderna tendencia a formación de redes empresariales, incluyendo proveedores y clientes, se manifiesta en nuestra muestra en el caso, donde la presencia de los productos del proveedor en Uruguay tienen primacía absoluta en nuestro entrevistado que se respeta desde hace años. Ver cuadro 9



Cuadro 9

Cuando enfocamos nuestro análisis en función del tamaño de las empresas encontramos que:

➤ **Pequeñas Empresas**

Las pequeñas empresas enfocan la innovación hacia los clientes, encontramos que el elemento más significativo a la hora de innovar es un mejor relacionamiento con los clientes, una relación personal más estrecha conociendo casi a la totalidad de los mismos. Debido a su tamaño le es difícil innovar en la línea de producción entonces buscan diferenciar más el servicio prestado. Ver cuadro 10.

➤ **Medianas Empresas**

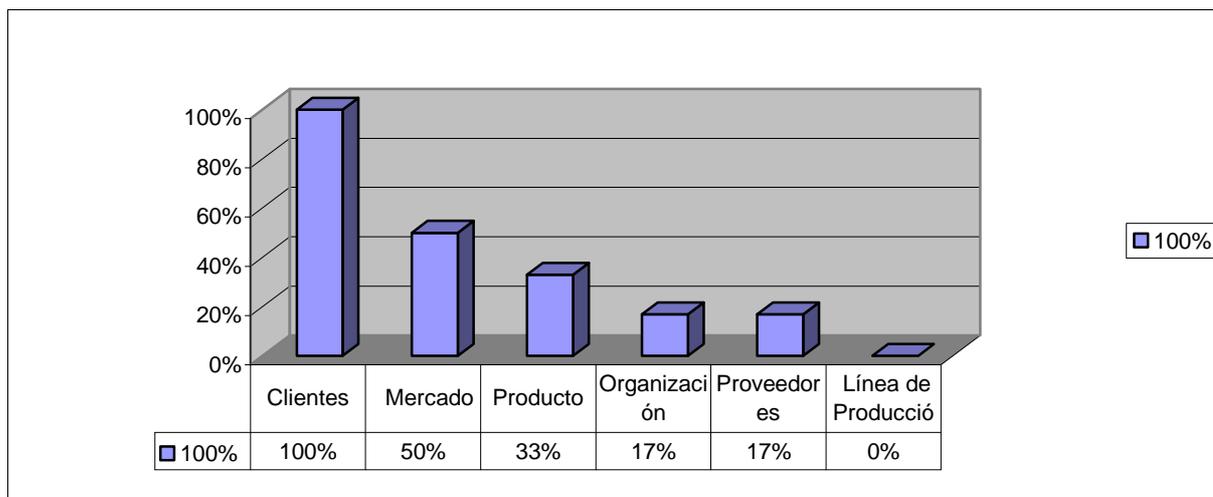
En las medianas empresas el cliente es el elemento más significativo a la hora de pensar en innovación, pero aparecen con fuerza la innovación en la organización empresarial, a la hora de lanzar un nuevo producto también se animan a innovar, buscan explorar nuevos mercados con los productos o servicios que ofrecen, hacen valer su capacidad para adaptarse a diferentes estructuras por ser una empresa de tamaño mediano, buscando superar los problemas que enfrentan por no llegar a disponer de recursos suficientes propios o de líneas de crédito con la facilidad de las empresas de mayor porte. Ver cuadro 11.

➤ **Grandes Empresas**

En las empresas de mayor tamaño el cliente pasa a un segundo plano, el elemento más significativo a la hora de innovar es la organización empresarial, buscan lograr ser más eficientes en el tema de la estructura ya que poseen recursos para obtener dicho fin.

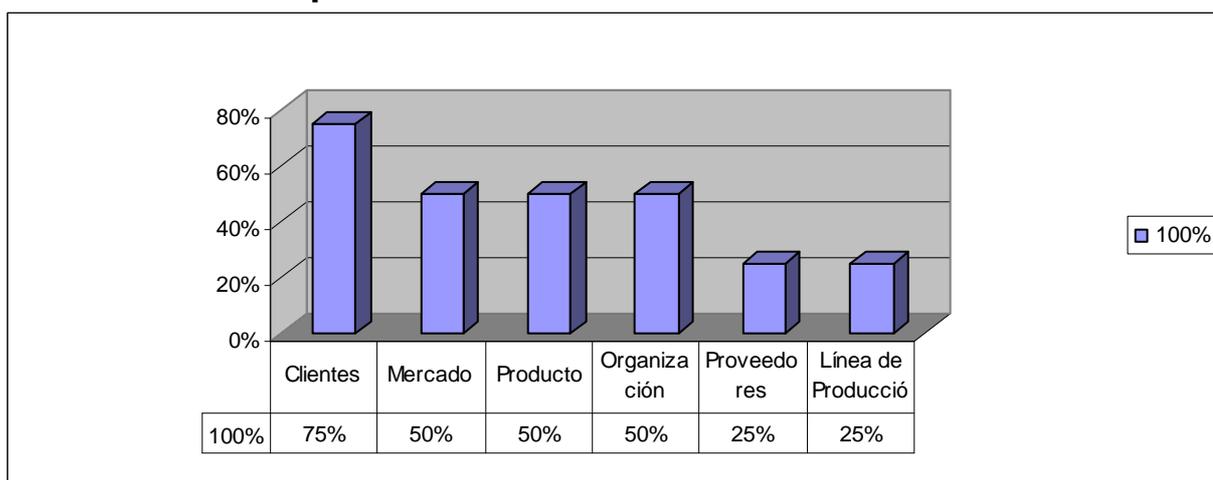
Los otros tópicos a la hora de innovar mantienen una relación estable en referencia a los tamaños de las empresas. Ver cuadro 12.

➤ **Pequeñas Empresas**



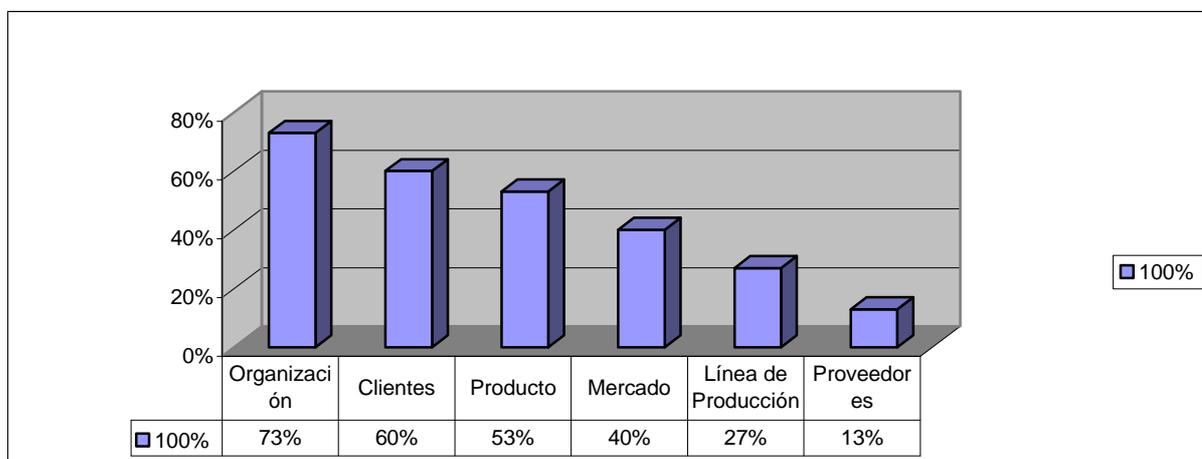
Cuadro 10

➤ **Medianas Empresas**



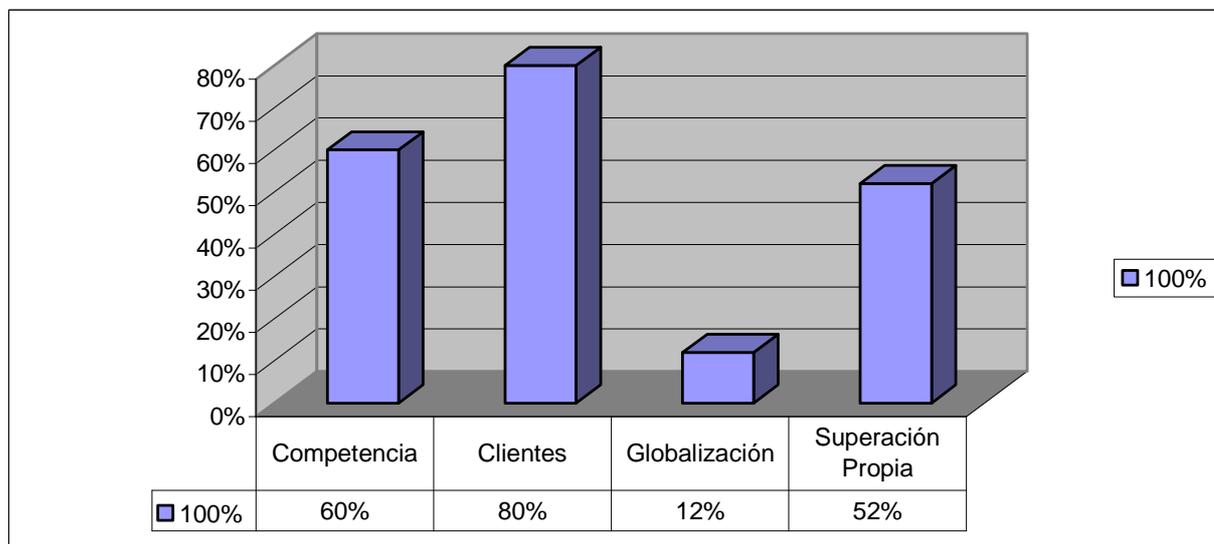
Cuadro 11

➤ **Grandes Empresas**



Cuadro 12

En tercer lugar se les pregunto por la razón que los lleva a innovar, les planteamos cuatro posibles. En forma global las respuestas fueron las siguientes:

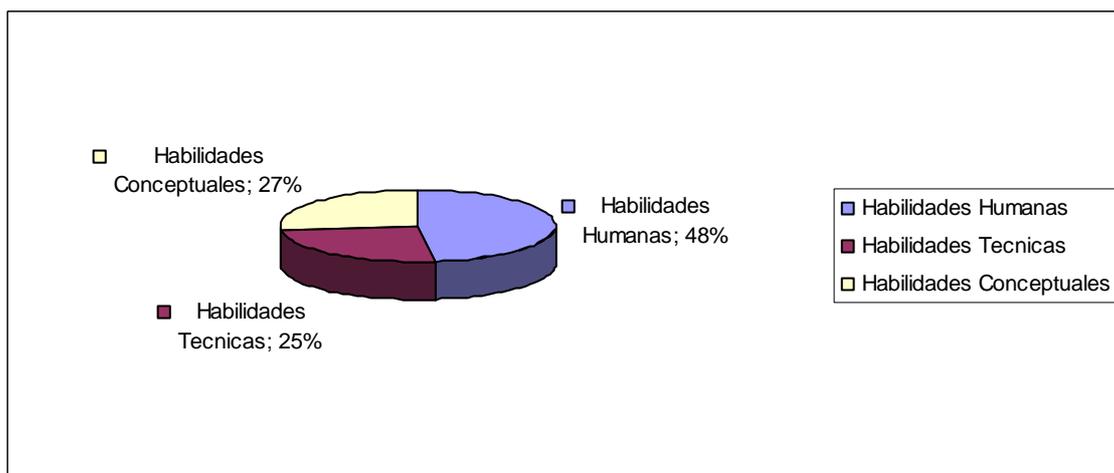


Cuando nos enfocamos según el tamaño de las empresas en la única que encontramos una variación significativa es en la globalización donde en pequeñas y medianas empresas no las tienen en cuenta a la hora de innovar y en las grandes empresas esta razón es un 20% del total.

Teniendo en cuenta las respuestas obtenidas, podemos afirmar que la principal razón que los lleva a innovar son los clientes y sobre quien se direcciona en el momento de innovar es también a ellos.

4.1.5. Habilidades de los Gerentes.

En referencia a las habilidades de los gerentes, encontramos en los entrevistados que en forma global que las habilidades predominantes son las humanas en un 48 %, luego las siguen conceptuales con un 27 % y seguidamente las técnicas con un 25%. Ver cuadro 13



Cuadro 13

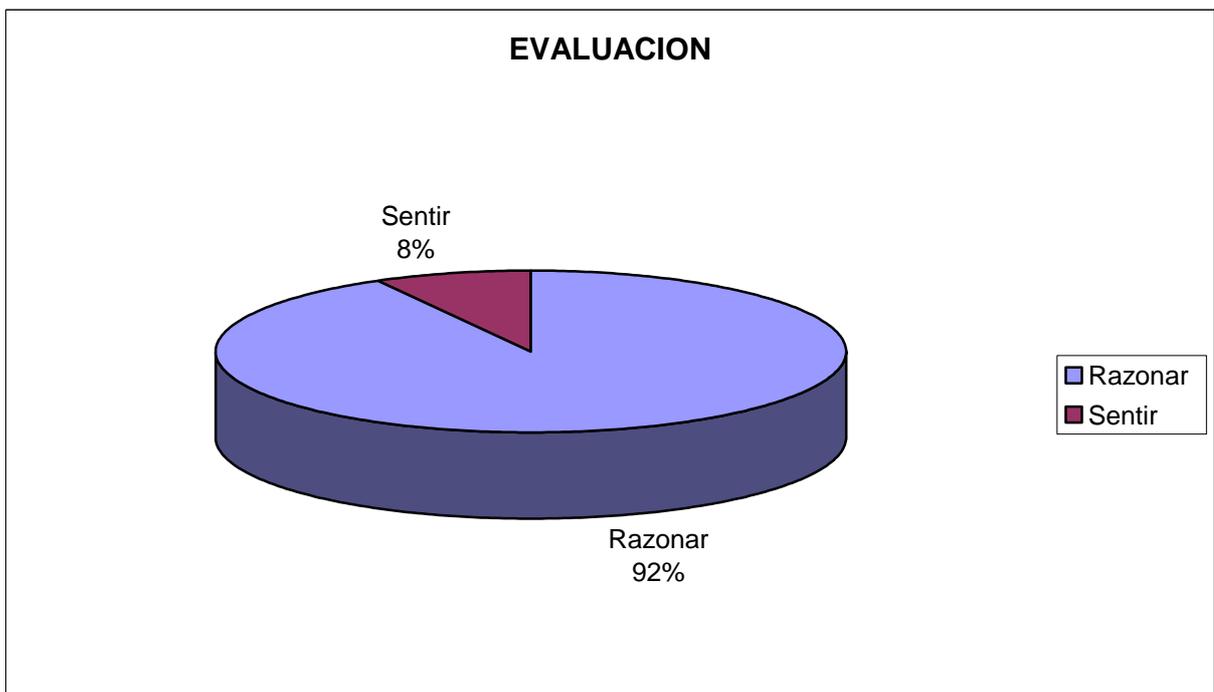
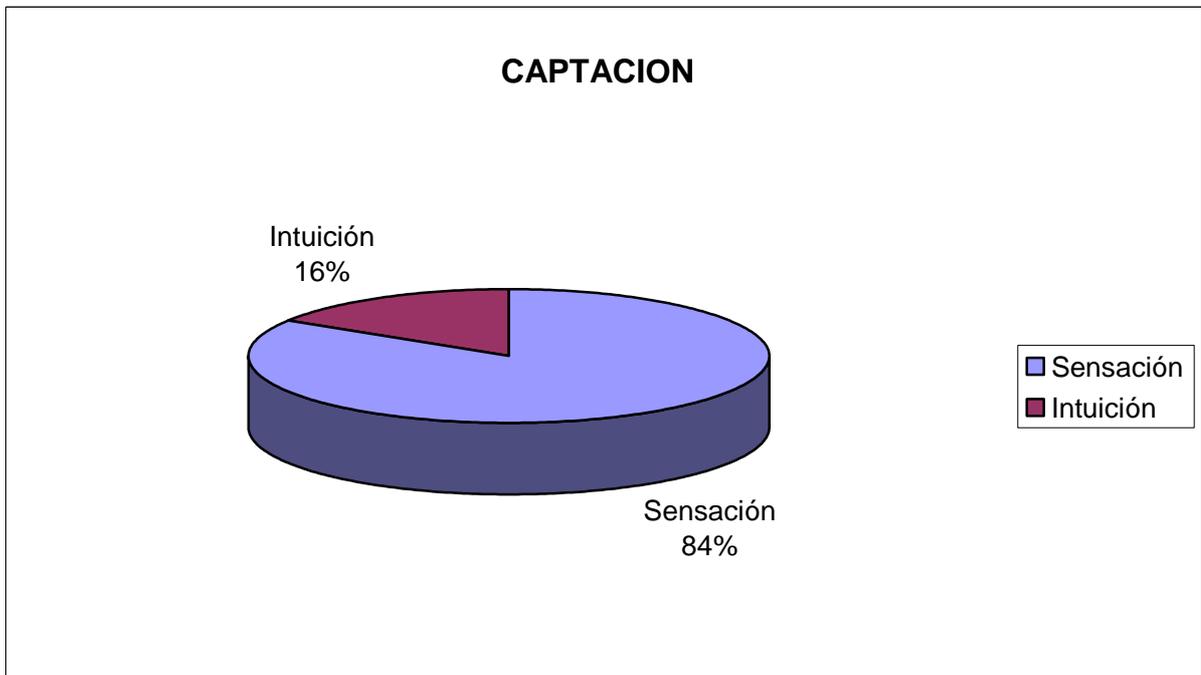
Cuando los resultados los llevamos en función del tamaño de las empresas que gerencian no se encuentran variaciones significativas en función de las habilidades.

Mintzberg habla de captar la información a través de los roles definidos capítulo 2.1.3. Roles de información que capta a través de la funciones de monitor o detección, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Al realizar las entrevistas notamos que esta función es llevada a cabo por la mayoría de los gerentes. La forma de captar que utilizan es la sensorial se encuentran alertas para obtenerla en todo momento, información que le puede llegar a ser útil.

Otro de los puntos tratados es la forma de captar y evaluar la información, las formas de captar que los autores hablan es sensorial o intuitivo y la forma de evaluarla es reflexivo o afectivo.

Lo que se pudo ver que tanto en forma global como sectorial la forma de captar la información es indistinta utilizan tanto el sensorial como el intuitivo, en cambio a l momento de evaluarla predomina la forma reflexiva. Estas conclusiones difieren con los resultados obtenidos en los Test realizados a los gerentes. Donde la forma de captación predominante es la sensorial.

En la forma de evaluar a la información, utilizan la reflexiva con lo cual el Test coincide con la respuesta brindadas por los gerentes en las entrevistas.



4.2. Conclusiones Generales

Lo que pudimos constatar en forma definitiva es que las PYMES son por naturaleza más fáciles de adaptarse a las diferentes situaciones. Ellas están más familiarizadas con los cambios. Sus gerentes dedican más tiempo a la búsqueda de soluciones ya que los problemas que surgen son generalmente nuevos y no tienen soluciones estandarizadas. También dedican parte de su tiempo a la asignación de recursos que siempre son escasos. En conclusión están dispuestos a los cambios, tienen buenas ideas a la hora de innovar en productos y mercados, pero al tener recursos escasos y no lograr recursos de terceros se les hace difícil innovar y así lograr nuevos productos y nuevos mercados. Acá encontramos una diferencia sustancial con las grandes empresas que si tienen los recursos para desarrollar nuevas ideas en productos, líneas de producción, pero su estructura pesada hacen más difíciles los cambios.

Pudimos apreciar que los gerentes entrevistados tienen como foco principal a los clientes, según ellos son su principal fuente generadora de valor, son su principal fuente disparadora a la hora de buscar o realizar algún tipo de innovación, y también hacia donde buscan apuntar la calidad. La preocupación principal de los gerentes entrevistados en esta muestra es obtener la fidelidad de los clientes, buscan mantener su satisfacción para lograr desarrollar a la empresa. En las pequeñas empresas el cliente es la principal fuente a la hora de innovar, piensan la innovación como la forma de lograr una mayor fidelidad por parte de sus clientes. En las grandes empresas aparece con más fuerza la idea de innovar en la estructura de la organización. Buscan adecuar a la empresa al mercado competitivo que varía de forma continua.

En referencia a la calidad queremos resaltar que hay focos en las cuales todos los entrevistados llevan a cabo, (como pueden ser clientes, mercados), en referencia al de los lineamientos gubernamentales solo hacen referencia los que se encuentran obligados por su actividad y no por lograr la calidad para una superación propia.

Como conclusión final en referencia a la calidad sentimos que quedo asociada a la certificación y no encontramos lo importante de la delegación de autoridad, de la reestructura permanente de los procesos para llegar a un vinculo de calidad. El empresariado que nos toco investigar, prioriza en la certificación pero no tanto en la tipología de gestión que hay que llevar a cabo por y para la calidad. A excepción de una empresa multinacional que ve a la calidad como una cultura de la que se aprende día a día, y tiene facetas diferentes, básicamente calidad de los productos y de los procesos, se construye en las cosas más elementales. Se debe trabajar con respeto y responsabilidad.

Como mencionamos en el punto 4.1.2. Llegamos a pensar que cadena de valor y ventajas competitivas no son conceptos que los encuestados manejen con facilidad ya que a la hora de responder las preguntas no aportaron elementos para un análisis profundo. Es un tema de difícil captación por parte de ellos, nos queda la duda si no saben o no quisieron brindarnos información. También pudimos apreciar que a medida que los gerentes eran de rango mas elevado, el tema de valor, lo tenían claro, pero encontramos que muchos no quisieron hablar en profundidad como lo hicieron en los diferentes temas tratados.

Lo que reafirmamos con el trabajo de campo, es el gran peso que tiene la experiencia personal a la hora de tomar decisiones, en los diferentes tipos de decisiones que tienen que tomar a diario la experiencia personal es el principal elemento facilitador.

Según el trabajo realizado los gerentes ponderan la experiencia personal en un porcentaje mayor a otros facilitadores a la hora de la toma de decisiones.

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

Pudimos apreciar la utilización de las habilidades descriptas por Katz de las tres formas.

Encontramos una primacía en la muestra que nos tocó investigar de las habilidades conceptuales. Los entrevistados ven como principal facilitador a la hora de tomar decisiones, ya que demostraron la capacidad de ver a la organización como un todo y ver a la experiencia como principal fuente de sabiduría.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un costo terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

Como intuición pudimos observar reticencia y silencio a la hora de responder, sobre algunos temas. La poca información disponible sobre el pensamiento de los gerentes uruguayos se debe a la idiosincrasia de no compartir la sabiduría. Igualmente pudimos obtener información gracias al apoyo y la buena predisposición de los entrevistados.

Bibliografía

- **Administración Sexta Edición** (J.Stonner,R.Freeman,D.Gilbert Jr)1996 Prentice-Hall Hispanoamérica
- **Administración Tercera Edición** (J.Stonner,C.Wankel) 1989 Prentice-Hall Hispanoamérica
- **La Gerencia** (Peter Drucker)
- **Comportamiento organizacional Octava Edición** (S. Robbins) 1998 Prentice-Hall Hispanoamérica
- **Managerial problem-solving styles** (D.Hellriegel,J.Slocum) 1975 Business Horizons.
- **Psychological Types** (C.Jung) 1923 Rutledge and Paul
- **Ventaja Competitiva** (M.Porter) 1985 Free Press
- **Benchmarking** (M.Spendolini) 1992 Amacon
- **The Ten Faces Of Innovation** (T.Kelley,J.Littman) 2005 Currency Books (Revista Gestion /Fast Company)
- **Tecnología e innovación en la empresa.Dirección y gestión** (P.Escorsa)1997 Editorial UPC
- **GETEC “Gestión de la Innovación”**
www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm
- **The Discipline of Innovation** (P.Drucker) 2002. Harvard Business School Publishing.
- **Administración de Empresas Tomo XV** (D.Hellriegel,J.Slocum)
- **Revista Gestion V.15 N. 3** Mayo-Junio2010

Anexo 1- Resumen de respuestas mas interesantes a nuestro criterio de las entrevistas realizadas.

INNOVACION

- Cuando en libros o conferencias usted escucha hablar de que hay que innovar, ¿en que piensa?

Considero que la innovación implica un constante dinamismo, una continua inversión en investigación y desarrollo, para de esta manera lograr identificar las nuevas necesidades del mercado, si lo enfocamos desde el punto de vista del cliente, que es la razón principal por la cual existe toda empresa.

- Cuando en libros o conferencias usted escucha hablar de que hay que innovar, ¿en que piensa?

El único capital es la imaginación y con ello la innovación

- Cuando en libros o conferencias usted escucha hablar de que hay que innovar, ¿en que piensa?

Es el tronco de la cosas estratégico hay que hacerlo con responsabilidad y se ve reflejado en el estado de resultado. Se realiza a través de un proceso.

- En caso de estar llevando a cabo formas de innovación, ¿cuál es la razón que lo llevo a realizar la misma?

- a) Competencia varios competidores montecom uruguay y también puertos de la región como ser el de rio grande do sul**
- b) Satisfacción del cliente se busca la satisfacción del cliente en forma continúa la excelencia es la mínima expectativa del cliente**
- c) Globalización puertos de la región que llevan a la empresa a tener mas competidores**
- d) Superación propia también en forma continua**

CALIDAD

- ¿Por que lleva o llevaría una política de calidad?

En esta industria es imposible trabajar sin sellos de calidad, seria un suicidio empresarial.-

- En lo que se refiere a las normas internacionales de calidad (Ej. las ISO), ¿la empresa conoce la certificación, le interesa, las toma en cuenta?, ¿por que?, ¿cuáles?

Tenemos ISO hay sentimientos encontrados ya que al principio empezaron bien buena iniciativa pero ahora se trasformaron en un negocio se fueron de cause, se empezó a dudar de ISO

CADENA DE VALOR

- ¿Cuál es su modelo de negocio?

El ideal de negocio pasa por cumplir con éxito, los proyectos y los planes desarrollados constantemente.-

- ¿Cual es la principal fuente de generación de valor de su empresa?

La principal fuente de generación de valor en nuestra empresa es la de obtener el respaldo de nuestros clientes. Esto se logra trabajando con respeto, responsabilidad y absoluta reserva de los negocios que se llevan adelante

- ¿Cual es la principal fuente de generación de valor de su empresa?

Las marcas, imagen del consumidor con la satisfacción del producto. Conocimiento.

- ¿Piensa que tiene ventajas competitivas frente a terceros?, ¿cuales?

**Si, o se tiene o se deja de existir. En conocimiento (técnicas componente del producto, procesos de transformación entre conocimiento y mercadeo)
Compite con las 4 más grande del mundo.**

- ¿Entiende que la tercerización le agregaría valor? o ¿le quitaría roles?

Se tercerizo lo periférico (limpieza y seguridad) pero nada de manufactura y conocimiento, es una de las pocas que hace todo desde plantación hasta la venta

- ¿Cuál es su modelo de negocio?

Es un modelo integrado, se basa en la cadena de conocimiento que se da la cantidad de años que esta en el mercado y va desde la plantación hasta la venta

TOMA DE DECISIONES

- Dentro de la toma de decisiones el profesor Henry Mintzberg, consultor canadiense contemporáneo describe cuatro formas de llevar a cabo esta función. ¿Con cual o cuales de ellas usted se identifica?, (distribuya el tiempo en % en caso de encontrarse en más de una).
 - a) agente de cambio (en su papel de detector de información se encuentra en la búsqueda de nuevas ideas) **25%**
 - b) piloto de tormenta (debe de responder a presiones o cambios que no ha provocado y que están a menudo fuera de su control) **25%**
 - c) asignador de recursos (decide quien y para que ha de utilizar los recursos de su unidad) **25%**
 - d) negociador (gran parte del tiempo lo utiliza en negociaciones) **25%**

Todas tienen que saber desempeñar todos los papeles según las circunstancias. En la Toma de Decisiones lo principal es definir bien el problema.